STANISŁAWA BORKOWSKA

SYSTEM MOTYWOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE





WARSZAWA 1985
PAŃSTWOWE WYDAWNICTWO NAUKOWE

Okładkę projektowała *Ewa Gierach*

Redaktor *Tadeusz Szeląg*

Redaktor techniczny *Witold Motyl*

Korektorzy *Ewa Dąbrowska, Iwona Ognicka*

ISBN 83-01-06566-4

Państwowe Wydawnictwo Naukowe

Wydanie I. Nakład 2750+250 egzemplarzy.
Arkuszy wydawniczych 24,75. Arkuszy drukarskich 26,25.
Papier drukowy satynowany klasy III 80 g, 61×86 cm.
Oddano do składania w maju 1985 r.
Podpisano do druku we wrześniu 1985 r.
Druk ukończono w październiku 1985 r.
Zamówienie nr 318/85 N-63 Cena zł 320,—

Warszawska Drukarnia Naukowa

PRZEDMOWA

Załóżmy, że obserwujemy pracę kilku inżynierów-mechaników pracujących na podobnych stanowiskach pracy. Osiągają oni różne efekty. Dlaczego? Może to wynikać stąd, że pracują w niejednakowych warunkach. Może też okazać się, że mają jednakowe wykształcenie, ale ich zdolności i umiejętności nie są jednakowe. Załóżmy jednak, że zarówno warunki jak też owe zdolności i umiejętności pracowników są identyczne. Czym wówczas objaśnić różnice w wynikach pracy? Podobne zróżnicowanie efektywności można obserwować w odniesieniu do pracy zespołów, przedsiębiorstw i całych społeczeństw.

Tak dochodzimy do problemu motywacji. Stawiamy pytania o źródła motywacji i o sposoby jej kształtowania. Pytania te nurtują teoretyków i praktyków gospodarczych wszystkich krajów. Odpowiedź nie jest prosta. Właściwa odpowiedź na postawione pytania, odniesiona do konkretnej sytuacji, jest jednak niezbędna, aby umiejętnie motywować ludzi do pracy, aby podnosić efektywność pracy. Ta umiejętność należy do czynników rozstrzygających o społeczno-gospodarczym rozwoju kraju, o pomyślności społeczeństw. Dlatego niezbędne jest pogłębianie wiedzy o motywowaniu.

Celem niniejszej pracy jest próba odpowiedzi na pytanie, jak motywować ludzi do pracy. Nie chodzi jednak tylko o znajomość technik motywowania. Choć jest ona nader ważna, to nie wystarcza do osiągnięcia sukcesu. Niejednokrotnie analogiczne techniki przynoszą skrajnie odmienne wyniki. Dobór technik musi być podporządkowany celom i zasadom motywowania, musi uwzględniać uwarunkowania sytuacyjne. Tak więc konieczna jest znajomość filozofii motywowania, rozumienie zasad i natury motywowania oraz następstw użycia rozmaitych jego narzędzi w zależności od sytuacji. Bez tego techniki byłyby ślepe.

Prezentowanej koncepcji motywowania przyświeca idea wyrażająca się w tym, że:

— największą jego sprawność można osiągnąć dzięki skojarzeniu wysokiej fachowości kadr kierowniczych, właściwej menedżerskiemu systemowi zarządzania, z szerokim udziałem załóg w zarządzaniu, gwarantującym podmiotowość ludzi w procesie pracy;

— motywowanie powinno mieć charakter systemowy, otwarty na zmiany systemów wartości i oczekiwań ludzi w procesie pracy, celów-zadań przedsiębiorstw, jak też na zmienność otoczenia, a zwłaszcza systemu zarządzania; takie motywowanie wymaga zachowania wewnętrznej spójności różnych narzędzi i podsystemów motywowania, jak też niesprzeczności motywowania uprawianego przez różne instytucjonalnie wyodrębnione jego podmioty w łonie przedsiębiorstwa;

— jednolite systemy motywowania ogółu pracowników nie są skuteczne, konieczna jest ich różnorodność w przekroju przedsiębiorstw i grup pracowniczych.

Mając na względzie cel ogólny, książka podejmuje próbę określenia istoty i przebiegu procesu motywowania, a także prezentacji palety dostępnych środków motywacyjnych (*rozdz. I*). A istnieje bogactwo tych środków i natura ich jest wielce zróżnicowana. Wywierają też różnorodny wpływ na motywację i efektywność pracy. Znajomość ich charakterystyki pozwala sformułować ogólne warunki skuteczności i zasady motywowania.

Dobór środków motywacyjnych i skuteczność ich powodzenia zależą od wielu zmiennych elementów, w tym od tego, jaki podmiot się motywuje.

Motywowanie do pracy i poprzez pracę należy głównie do kierowników. Obok nich motywują pracowników także inne podmioty, wyodrębnione instytucjonalnie w łonie przedsiębiorstwa, takie jak organy samorządowe, związkowe oraz organizacje społeczno-polityczne. Zazwyczaj posługują się one odmiennymi narzędziami motywowania, a ponadto przyświecają im nie zawsze jednakowe cele. Rola tych podmiotów i sposób motywowania zależą od charakterystyk osobowych podmiotów, od otoczenia zewnętrznego (głównie systemu zarządzania) i wewnętrznego, od konstrukcji systemu motywowania. Dlatego też należy pokazać związek systemu i stylów zarządzania z motywowaniem i rolą poszczególnych podmiotów (*rozdz. II*).

Motywowanie polega na tym, żeby kojarzyć cele-zadania motywującego z celami (tzw. wartościami) motywowanego. Integracja ich zapewnia skuteczność motywowania. Dlatego też niezbędne jest rozpoznawanie owych wartości (*rozdz. III*) oraz takie ustalenie zadań, które ułatwia osiągnięcie ich integracji z systemami wartości (*rozdz. IV*).

Specyfika poszczególnych środków motywacyjnych i konieczność posiadania specjalistycznej wiedzy o ich stosowaniu doprowadziły do wyodrębnienia się podsystemów motywowania (tzw. polityk), w ramach których dominuje określony typ narzędzi, np. polityka wynagrodzeń. Kolejne rozdziały książki poświęcone są możliwościom motywowania tkwiącym w najważniejszych jego podsystemach, takich jak udział załóg w zarządzaniu — w części nierozerwalnie związany z organizacją pracy, w części z tzw. samorządem, polityka wynagrodzeń i osobowa. Celowo zrezygnowałam z omawiania innych podsystemów, np. z oceny polityki socjalno-bytowej, ze względu na to, że motywowanie nie jest ich główną funkcją, a ramy książki nie pozwalają na szerszą rozbudowę tematu.

Szczególną pozycję w procesie motywowania zajmuje wartościowanie pracy i ocena efektów pracy; szczególną, ponieważ stanowią one podstawę trafnej budowy niemal wszystkich podsystemów motywowania, luźniej wiążąc się z udziałem załóg w zarządzaniu. Dlatego też kwestie wartościowania pracy i oceny efektów zostały poruszone po rozdziałach poświęconych udziałowi załóg w zarządzaniu oraz motywacyjnym aspektom organizacji pracy, jako że te dwa problemy stanowią nierozerwalną całość.

Ponieważ stosowanie środków perswazyjnych nie zostało zamknięte w ramach jakiegoś wyodrębnionego podsystemu, gdyż przenikają one właściwie każdą fazę procesu motywowania, to bogactwo ich natury zostało zaprezentowane w osobnym rozdziale. Za bardziej szczegółowym ich ujęciem przemawia fakt, iż są one stosowane nie tylko przez kierownictwo, ale i przez rady pracownicze, związki zawodowe oraz organizacje społeczno-polityczne, jak również i to, że brak jest opracowań na temat środków perswazyjnych, pomocnych dla tych, którzy motywują.

Należy sobie uświadomić, że sprawne motywowanie jako klucz do wzrostu efektywności pracy nie jest możliwe bez wysoko wykwalifikowanej kadry — o interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętnościach najwyższej próby. Chodzi oczywiście głównie o kadrę kierowniczą i o służby pracownicze — sztab, którego powinnością jest sporządzanie

wszystkich potrzebnych analiz, gromadzenie informacji, dóbr i opracowywanie najlepszych w danych warunkach technik motywowania, o których mowa w książce. Wreszcie ich troską jest czuwanie nad prawidłowością stosowania i ulepszania sposobów motywowania. Innymi słowy, ciąży na nich wielka misja i wręcz przytłaczająca odpowiedzialność, jakże rażąco różna od obecnego stanu kwalifikacji i jakości pracy tych służb. Pora, aby wyszły one z okresu niemowlęctwa, a raczej niedorozwoju.

Książka oddawana do rąk Czytelnika jest — jak się zdaje — pierwszą próbą w miarę kompleksowego i systemowego podejścia do motywowania. Częściowo tłumaczy to jej niedostatki. Zapewne nie spełnia wszystkich oczekiwań, a nade wszystko nie daje jednoznacznych recept, lecz pokazuje różne możliwości i skutki motywowania w zależności od celów, jakim ma ono służyć, i od sytuacji, w jakich następuje. Wolno jednak żywić nadzieję, że okaże się pomocna w przebudowie systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach.

Rozdział I

ISTOTA I ZNACZENIE MOTYWOWANIA

1. Na czym polega motywowanie?

Efekty pracy zależą od możliwości, zdolności i umiejętności ludzkich, wspartych odpowiednią motywacją, wolą i chęcią działania. Jest to prawda powszechnie znana i nie sposób o niej zapomnieć. Wyraża się ją w formule:

(Wiedzieć · Móc · Chcieć) → Efektywność pracy

Czynnikiem „chcieć" określa się tutaj motywację rozumianą jako ogół motywów, które wpływają na decyzję człowieka o zachowaniu; podjęciu zachowania, jego podtrzymaniu lub kierunku.

Mając na względzie motywację do pracy, będziemy mówić o motywacji pracowniczej. Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań; jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Najważniejszym w tym tylko sensie, że jeśli człowiek chce działać w określony sposób, to także pragnie się tego nauczyć i szuka możliwości działania.

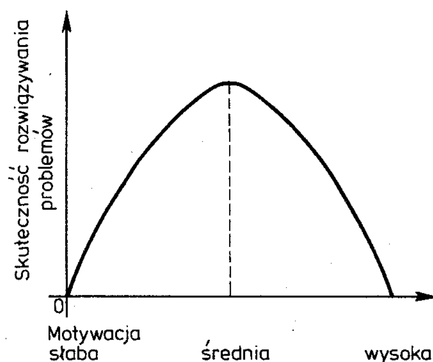
Zbyt silna motywacja może jednak paraliżować działanie, powodując nadmierne napięcie emocjonalne. Znane są przypadki, że w dniu olimpiady biegacz, wykazujący się znakomitymi wynikami, biegnie słabo, uczeń, dobrze przygotowany i ambitny, wypada marnie na egzaminie itp. Zjawisko to znalazło odbicie w prawie Bircha (*rys. I. 1*). Mówi ono, że człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy, osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji, gorsze przy zbyt słabej lub zbyt wysokiej[1]. Znajduje to potwierdzenie w praktyce. Zbyt silna presja wywołuje bunt, za wysokie nagrody nie przynoszą odpowiednich przyrostów efektów[2].

---

[1] J. Kozielecki *Rozwiązywanie problemu*, Warszawa 1969, s. 32, 33.

[2] S. Borkowska, M. Dzięcioł, B. Nowakowska *Wpływ płac na efekty pracy*, Studia i Materiały IPiSS, Warszawa 1977, nr 1, s. 21.

Rozpoznanie motywacji pracowniczej jest rzeczą bardzo trudną, motywy stanowią bowiem wewnętrzny czynnik organizmu. Poznajemy ich działanie przez obserwowanie ludzkich zachowań. Niemniej poznawanie samej motywacji i czynników ją kształtujących jest konieczne,



Rys. I.1. Wpływ siły motywacji na skuteczność rozwiązania problemu

gdyż warunkuje podjęcie świadomych i skutecznych działań, które doprowadzają do jej wzrostu i do wzrostu efektywności pracy. Należy to do najważniejszych zadań zarządzania, współdecyduje o rozwoju jednostek i społeczeństw.

W teorii i w praktyce odróżnia się motywację zewnętrzną od wewnętrznej. Odróżnienie to wiąże się z rodzajem wartości, do jakich człowiek dąży. Jeżeli są to wartości instrumentalne, a więc stanowią tylko środek do osiągnięcia wartości ostatecznych (celów), to motywacja do ich osiągnięcia nazywana jest zewnętrzną. Natomiast motywacja wewnętrzna skłania do osiągnięcia wartości ostatecznych (autotelicznych, immanentnych), wartości samych w sobie. Rozróżnienie takie wiąże się z koncepcją Herzberga, który wyróżnia czynniki higieny oraz motywatory[3]. Wagę motywatorów, czyli czynników skłaniających do określonych zachowań, przypisuje on tylko czynnikom zorientowanym na wartości wewnętrzne, jak np. ciekawa praca, prestiż, władza. Natomiast zewnętrzne czynniki, takie jak płaca, stanowią — według niego — tylko środek do realizacji wartości *per se;* same nie przynoszą zadowolenia, lecz jedynie likwidują stan niezadowolenia. Dlatego też opatrzył je nazwą czynników higieny. Koncepcja, że czynniki higieny nie są motywatorami, nie sprawdziła się i została odrzucona. Niemniej rozróżnienie zewnętrznej i wewnętrznej motywacji ze względu na rodzaj wartości, pod wpływem których się ona kształtuje, okazało się bardzo pomocne w kształtowaniu motywacji do pracy. Przyjęło się też w teorii. Dlatego pozostaniemy przy nim, mimo jego semantycznej nieporadności (motywacja bowiem jest wewnętrznym stanem organizmu).

[3] J. M. Ivancevich, A. D. Szilagyi, M. J. Wallace *Organizational Behavior and Performance*, Santa Monica 1977.

Motywacja pozytywna, skłaniająca do określonych zachowań, wystąpi wtedy, gdy motywowany oceni, że:

— zachowanie (zadanie lub jego wynik) jest użyteczne i wartościowe dla niego,

— prawdopodobieństwo osiągnięcia oczekiwanego efektu (wykonania zadania) w następstwie zachowania jest duże,

— prawdopodobieństwo osiągnięcia oczekiwanej wartości (nagrody) po uzyskaniu określonego efektu jest duże.

Motywacja w ogóle, w tym motywacja pracownicza, poddaje się kształtowaniu. Proces oddziaływania na nią nazwiemy motywowaniem. A więc w odróżnieniu od motywacji, która ma wymiar atrybutowy, przedstawia stan, motywowanie ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny. Motywowanie jest to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celów motywującego. Inaczej mówiąc, motywowanie zasadza się na kojarzeniu celów (wartości) poszczególnych pracowników z celami motywującego, którym na ogół jest przełożony. Proces motywowania ma charakter dwustronny, tzn. motywowany na zasadzie sprzężenia zwrotnego wpływa na decyzje motywującego.

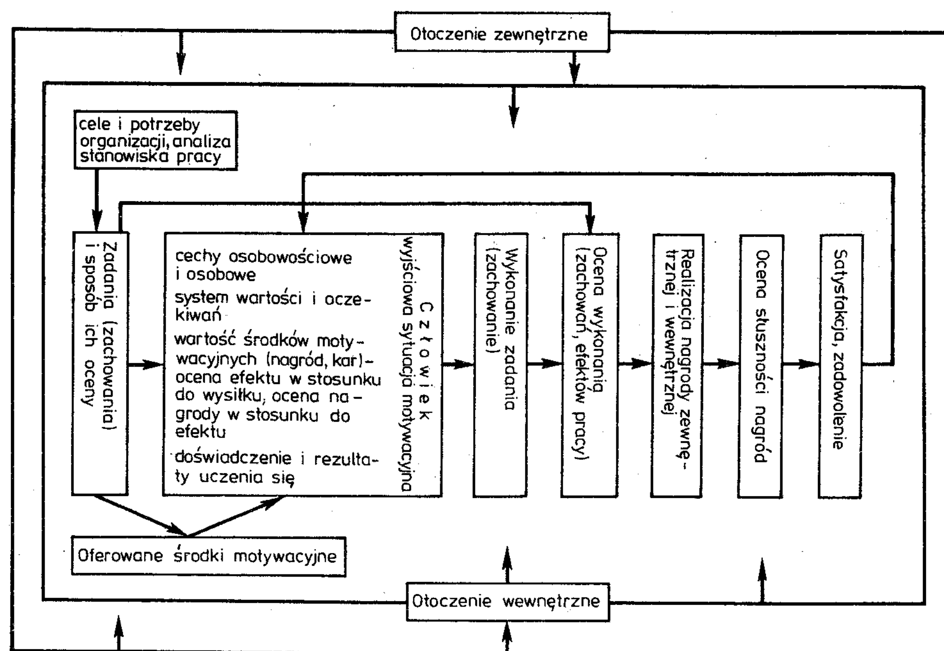
Odpowiednio do motywacji zewnętrznej i wewnętrznej będziemy mówić o motywowaniu zewnętrznym i wewnętrznym. Następuje ono za pośrednictwem rozmaitych środków motywacyjnych (narzędzi, czynników, motywatorów).

Motywowanie w organizacji (przedsiębiorstwie) w toku pracy jest jedną z głównych funkcji zarządzania, obok planowania, organizowania i kontroli. Musi zatem z nimi współgrać, aby zarządzanie było efektywne.

Poglądy na motywację pracowniczą, a więc i na właściwe sposoby motywowania, podlegały ewolucji, w miarę jak rozpoznawano kolejne

wartości, do których człowiek dąży. Trudno byłoby też powiedzieć, że proces tego rozpoznawania jest zamknięty[4].

Wykorzystując dotychczasową wiedzę, można podjąć próbę zarysowania schematu (modelu) motywowania zintegrowanego (*rys. I. 2*).



Rys. I.2. Zintegrowany model motywowania do pracy

Pierwszy człon stanowi układ celów-zadań przedsiębiorstwa i jego ogniw wewnętrznych, a następnie wynikające z niego zadania, których realizacji oczekuje się od pracowników (motywowanych). Wykonanie tych zadań gwarantuje realizację celów przedsiębiorstwa. Jednocześnie z zadaniami niezbędne jest określenie kryteriów i sposobów oceny ich realizacji.

Zadania te muszą uwzględniać: 1) cechy osobowe i osobowościowe pracowników (ich umiejętności itp.), 2) system wartości pracowników, a więc tego, co jest dla nich cenne, do czego dążą w toku pracy, 3) doświadczenia pracowników, jakie wynieśli z okresów poprzednich w zakresie motywowania, oraz skutki procesów uczenia się, jakim każdy podlega, zarówno człowiek jak i organizacja. Bywa tak, że człowiek pracował starannie i pilnie, zadania wykonał, a mimo to nie uzyskał nagrody współmiernej do osiągniętych efektów. Wówczas w okresie następnym będzie on daleko bardziej sceptyczny w ocenie atrakcyjności oferowanych mu nagród i zadań do realizacji. Bywa też odwrotnie. Motywując trzeba brać poprawkę na te doświadczenia. Wiąże się to ściśle z uczeniem się, z procesami adaptacji, wyboru zachowań, które spotkały się z aprobatą, i unikania takich, które jej nie przyniosły. Cały zasadniczy drugi człon w modelu motywowania to zatem człowiek z jego indywidualną charakterystyką systemu wartości i oczekiwań, doświadczeniem i skutkami uczenia się. On ocenia zadania biorąc pod uwagę wszystkie czynniki wyjściowej sytuacji motywacyjnej, określa, na ile są one realne i atrakcyjne. Ocena ta dokonana jest w nierozerwalnym powiązaniu ze środkami motywacyjnymi (w szerokim sensie — nagrodami), jakie może przynieść realizacja zadań.

Trzeci człon modelu stanowią środki motywacyjne, które powinny być dostosowane do człowieka (jego systemu wartości itp.) oraz do zadań i celów motywującego.

Pozytywna ocena realności i atrakcyjności zadań i nagród skłania pracownika do działania, do realizacji zadań. Jest to kolejna faza motywowania.

Realizacja zadań (działanie) przynosi pewne efekty. Podlegają one ocenie zarówno przez samego motywowanego (samoocena) jak i przez motywującego. Wynik oceny może prowadzić do korekty zachowań (działań) lub do ich wzmocnienia.

W ślad za oceną efektów następuje ostateczna realizacja nagród (wynagrodzeń, decyzji osobowych itp.). Wysokość tych nagród i ich słuszność jest oceniana przez pracownika z punktu widzenia jego oczekiwań i efektów pracy. Ocena ta powoduje stan pełnej lub częściowej satysfakcji i zadowolenia pracownika lub ich brak. To zaś

[4] W literaturze polskojęzycznej niejednokrotnie przedstawiany był przegląd historyczny poglądów na motywację i czynniki ją determinujące. Uprawnia to do rezygnacji z ponownego ich przytaczania. Ponieważ jednak często opiera się motywację na koncepcji potrzeb Maslowa, warto zwrócić uwagę na to, że koncepcja ta nie została pozytywnie zweryfikowana w praktyce. Współczesne modele motywacji odeszły od niej, opierając się na wartościach i oczekiwaniach oraz wykorzystując, rzecz jasna, dotychczasowy dorobek w tej materii. Wyczerpującą krytykę koncepcji Maslowa na gruncie polskim przeprowadziła X. Gliszczyńska.

na zasadzie sprzężenia zwrotnego wpływa na przyszłe zachowania i działania pracownika, na przyszłą wyjściową sytuację motywacyjną.

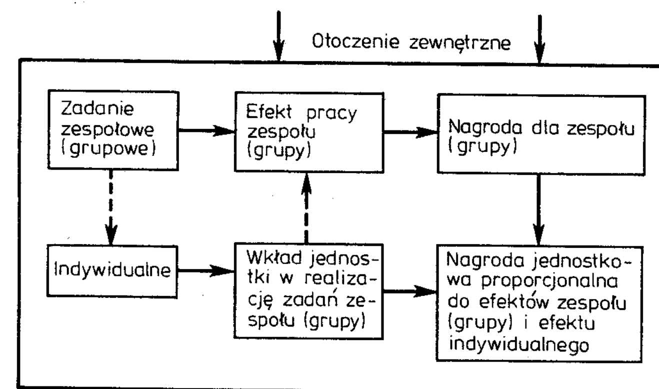
Satysfakcja jako następstwo motywowania ma miejsce wówczas, gdy wartość osiągnięta w wyniku działalności własnej jest równa i tożsama z wartością oczekiwaną, ze względu na którą działanie (praca) było podjęte. Brak satysfakcji wpływa modyfikująco na układ oczekiwań i aspiracji pracownika, a także na same zachowania.

Zadowolenie zaś jest stanem psychicznym, który przejawia się u pracownika w przypadku pozytywnego wyniku porównania wartości osiągniętej przez siebie do wartości osiąganych przez inne osoby. Wynik negatywny wywołuje stan niezadowolenia, czasem nawet zawiść i wrogość, które rzadko mogą skutecznie pełnić funkcję motywacyjną.

Proces motywowania w każdej fazie zachodzi w ścisłym powiązaniu z otoczeniem zewnętrznym względem przedsiębiorstwa i z wewnętrznym, ale tkwiącym poza samym motywowaniem. Głównym elementem otoczenia zewnętrznego jest system społeczno-gospodarczy kraju i wynikający zeń zakres swobody działania, układ parametrów ekonomicznych i cen, normy prawne, rola różnych podmiotów motywowania (związków zawodowych, organów samorządowych itp.), uwarunkowania polityczne, socjokulturowe. Otoczenie wewnętrzne, istotne dla skuteczności motywowania, obejmuje takie czynniki jak: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj i charakter jego działalności, struktura organizacyjna, organizacja pracy, technologia, pozycja na rynku, warunki pracy i klimat pracy.

Przedstawiony model motywowania ujmuje tylko podstawowe jego fazy dające się zoperacjonalizować i kształtować tak, aby motywowanie okazało się skuteczne. Świadomie rezygnuję tu z opisu procesów zachodzących w układzie wewnętrznym człowieka, prowadzących do pojawienia się woli określonego działania (jego powściągnięcia). Jest to już przedmiot zainteresowań psychologii, zwłaszcza psychologii pracy.

Zarysowany model motywowania ukazuje rolę i miejsce środków motywacyjnych. Wkraczają one do procesu motywowania po raz pierwszy już w momencie jego startu, mając wpłynąć na wybór zachowań i wzbudzić chęć działania, ukazując korzyści (kary), jakie będą następstwem określonych zachowań. Przy czym już w momencie startu są one nie tylko obietnicą, ale też — w części — od razu następuje ich realizacja. Dotyczy to nagród wewnętrznych, a więc takiej konstrukcji zadań, aby ich realizacja była wartością *per se* (włączenie motywowanych w ustalanie zadań i sposobów ich wykonania itd.). W toku wykonania zadań środki motywacyjne są włączane celem podtrzymania i wzmocnienia oczekiwanych działań lub modyfikacji zachowań. Wiążą się z oceną efektów pracy i przejściowymi



Rys. I.3. Powiązanie efektów pracy z nagrodami

nagrodami (karami). Wreszcie po zakończeniu pracy (ocenie stopnia wykonania zadania, zachowania) następuje ostateczna i najpełniejsza realizacja środków motywacyjnych. Są one podstawą uczenia się, wyciągania wniosków na przyszłość co do opłacalnych i nieopłacalnych zachowań.

Tak więc niezależnie od dwóch głównych momentów interwencji środków motywacyjnych, tj. w momencie startu i zakończenia działań (zachowań), przenikają one każdą fazę motywowania.

Omawiany model motywowania odnosi się niejako do pojedynczego człowieka. Widoczny bezpośredni efekt pracy jednostki podlega nagradzaniu w proporcji do jego wielkości. W rzeczywistości w pracy zespołowej i grupowej ocena efektu i jego powiązanie z nagrodą są daleko bardziej złożone.

Łączny efekt pracy zespołu (grupy) zależy od efektów pracy nie tylko jego członków, ale też od uwarunkowań zewnętrznych, a także od sposobów powiązania nagrody zespołowej (grupowej) z efektami

pracy zespołu (grupy)[5]. W konsekwencji nagroda jednostkowa dla pojedynczego pracownika zależy od wielkości łącznej nagrody uzyskanej przez zespół (grupę) i od proporcji jego indywidualnych efektów w pracy grupy (por. *rys. I. 3*).

W pracy zespołowej system motywowania powinien prowadzić do satysfakcji ogółu pracowników. Między satysfakcją jednostki, będącą funkcją powodzenia w działaniu, a powodzeniem grupy istnieje swoiste sprzężenie zwrotne, gdyż „...w dowolnej grupie społecznej (...) działalność każdego jest warunkiem koniecznym osiągania satysfakcji przez każdego"[6].

2. Skuteczność i zasady motywowania

W toku dotychczasowych rozważań przewijał się problem skuteczności motywowania, mierzonej stopniem realizacji celów-zadań motywującego, a z drugiej strony poziomem satysfakcji i zadowolenia motywowanego lub ich braku. Spróbujmy podsumować dotychczasowe spostrzeżenia na ten temat.

1. Skuteczność motywowania wymaga dostosowania go do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Otoczenie zewnętrzne względem przedsiębiorstwa obejmuje przede wszystkim cele społeczno-gospodarcze wraz z systemem społeczno-gospodarczym, uwarunkowania ekonomiczne, polityczne i socjokulturowe, system prawny itp. Otoczenie wewnętrzne dla systemu motywowania to zespół rozwiązań występujących wewnątrz przedsiębiorstwa, rzutujących na skuteczność motywowania. Do istotnych cech otoczenia wewnętrznego należy wielkość i struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, jego lokalizacja i pozycja na rynku, rodzaj produkcji, jakość i kwalifikacje pracowników oraz układ sił między podmiotami motywowania. Dostosowanie modelu motywowania do otoczenia oznacza konieczność zapewnienia mu zdolności adaptacyjnych i chłonności na zmiany w otoczeniu. Spójność modelu z otoczeniem zawiera nie tylko aspekt bierności, a więc dostosowywania modelu do otoczenia, ale też — częściowo — aspekt

[5] Objaśnienie cech zespołu i grupy zawarte jest w rozdziale VI.

[6] Z. Wilczyński *Zasady psychologii, socjologii i ergonomii w kierowaniu zespołami ludzkimi*, Bydgoszcz 1976, s. 17.

aktywnego wpływu samego modelu na zmiany w otoczeniu. Wymaga to jednak stałej analizy efektywności motywowania i jej determinant.

2. Skuteczność motywowania zależy od konstrukcji samego modelu, tzn. od poprawności budowy każdego z jego elementów i spoistości ich układu, oraz od umiejętnego jego wykorzystania. Zależy więc od:

a) konstrukcji zadań i mierników oceny ich wykonania oraz od stopnia ich zgodności z systemami wartości i oczekiwań, zdolnościami i doświadczeniami pracowników, jak też od stopnia ich powiązania z zadaniami przedsiębiorstwa; w sytuacji idealnej cele-zadania motywującego będą jednocześnie celami motywowanego;

b) znajomości i kształtowania zdolności i umiejętności koniecznych dla realizacji zadań;

c) znajomości systemu wartości i oczekiwań pracownika i dostosowania do niego zadań i narzędzi motywowania;

d) doboru i konstrukcji narzędzi motywowania z punktu widzenia zadań i systemu oczekiwań oraz od otoczenia, jak też od zachowania wewnętrznej spójności różnych narzędzi;

e) systemu oceny efektów, który sam przez się jest także instrumentem motywowania;

f) aktywnej partycypacji paracowników.

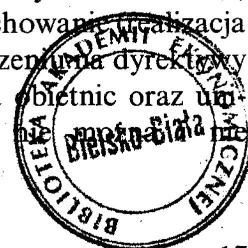
Zasady budowy każdego elementu modelu z zachowaniem jego wewnętrznej spójności stanowią treść dalszej części pracy.

3. W bezpośredniej relacji motywujący—motywowany, a więc tam, gdzie zachodzi rzeczywiste, bezpośrednie motywowanie, jego skuteczność zależy od:

a) jasności i stopnia trudności zadań stawianych pracownikowi (oczekiwanych zachowań) oraz od wpływu pracownika na ich ustalanie i metody realizacji;

b) oceny przez motywowanego siły nagrody czy kary związanej z zadaniem, z punktu widzenia jej proporcjonalności do niezbędnych nakładów starań w celu realizacji zadania, od nagród możliwych do uzyskania w zamian za realizację innych zadań lub od nagród uzyskiwanych przez innych pracowników za porównywalne zadania;

c) zaufania do motywującego, że oczekiwane zachowanie (realizacja zadania) przyniesie spodziewaną nagrodę; w tłumaczeniu na dyrektywy praktyczne oznacza to konieczność dotrzymywania obietnic oraz unikania obietnic na wyrost, których zrealizować nie można nie należy;



d) wartości nagrody dla motywowanego z punktu widzenia możliwości zaspokojenia jego oczekiwań czy potrzeb; na przykład oferowanie nagrody pieniężnej w sytuacji braku możliwości zakupu potrzebnych dóbr jest mało atrakcyjne dla pracownika;

e) cenności oczekiwań i potrzeb, które mógłby motywowany zaspokoić dzięki nagrodzie lub wartości nagrody, jak też od uniknięcia kary jako wartości samej przez się;

f) otwartości systemu komunikacji i wyrażania krytyki, która nie oznacza karania, lecz stanowi podstawę uczenia się z doświadczeń w celu uniknięcia popełnianych błędów.

Przegląd warunków skuteczności motywowania z punktu widzenia motywowanego wskazuje na konieczność przestrzegania przez motywującego kilku elementarnych zasad, niezależnie od uwzględniania wpływu otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego na konstrukcję modelu motywowania.

Po pierwsze — wielkość nagrody z tytułu pracy powinna być proporcjonalna do wymagań i efektów pracy, zgodnie z prawem podziału według pracy. Elementarnym warunkiem realizacji tej zasady jest precyzyjny pomiar (ocena) wymagań i efektów pracy. W tej dziedzinie istnieją bardzo duże zaniedbania po stronie nauki i praktyki gospodarczej. W odniesieniu do nagród materialnych jest sprawą nie rozstrzygniętą, na ile i w jaki sposób zasada ta może być zrealizowana konsekwentnie, a na ile i za pomocą jakich narzędzi powinna być korygowana o działanie innych praw rządzących pracą, głównie zaś prawa podziału według potrzeb oraz prawa podaży i popytu na pracę, a także na ile powinna uwzględniać wielkości ukształtowane historycznie. Przestrzeganie zasady proporcjonalności — przy założeniu poprawnego pomiaru (oceny) nakładów i efektów — powinno gwarantować jednocześnie słuszność nagrody w porównaniu z nagrodami uzyskiwanymi za inne zachowania (zadania) oraz uzyskiwanymi przez innych pracowników w zamian za podobne zadania (wymagania i efekty pracy).

Po drugie — motywowanie w zakładzie pracy dotyczy konkretnego, nie zaś abstrakcyjnie pojętego, przeciętnego, pracownika. Sposób i rodzaj motywowania oraz poziom nagród powinny być zatem zróżnicowane stosownie do konkretnych oczekiwań i aspiracji pracowników oraz celów i oczekiwań organizacji. Oznacza to, że narzędzia i formy motywowania nie powinny być jednolite, lecz zróżnicowane co najmniej w przekroju grup zatrudnienia i szczebli decyzyjnych.

Poza zakładem, *w układach makro,* rzeczywiste motywowanie bezpośrednie ma niewielki zasięg. Opiera się bowiem na zagregowanych, ogólnych celach (zachowaniach), które mogą wokół siebie skupiać duże grupy społeczne. Liczba takich celów nie jest wielka. Należą do nich: wolność, niepodległość, religia itp., a motywowanie do ich realizacji opiera się głównie na perswazji emocjonalnej. Poza tym w skali makro następuje kreowanie szeregu warunków wpływających na skuteczność rzeczywistego motywowania w zakładzie. Chodzi głównie o kreowanie możliwości zaspokajania potrzeb i oczekiwań materialnych oraz socjalnych i innych o charakterze masowym za pośrednictwem nagród uzyskanych z tytułu wykonywanej pracy. Są to tzw. potrzeby niższego rzędu, wspólne dla szerokich rzesz społeczeństwa [7]. Inne zaś potrzeby, oczekiwania i aspiracje są wysoce zróżnicowane i odwoływanie się do nich nie jest możliwe w układach makro; można się do nich odwoływać *w układach mikro* przy przestrzeganiu zasady indywidualizacji w motywowaniu. Dlatego też słuszne jest koncentrowanie się ekonomistów na analizach potrzeb w przekrojach dużych grup społecznych, natomiast mijałoby się z celem w zakładzie, gdzie miałoby tylko znaczenie pośrednie.

Rośnie zaś wydatnie:

a) rola rozpoznawania także potrzeb i oczekiwań materialnych, ale niepieniężnych, zindywidualizowanych, możliwych do bezpośredniego zaspokojenia przez zakład pracy (bez pośrednictwa pieniądza wypłacanego motywowanemu),

b) znaczenie znajomości zindywidualizowanych oczekiwań o charakterze niematerialnym i wartości nagród służących ich zaspokojeniu.

Po trzecie — motywowanie powinno mieć charakter pozytywny. Polega ono na wynagradzaniu tylko efektów dobrych, lepszych od przeciętnych lub nawet tylko najlepszych. A więc jest to selektywne podejście do motywowania. Z „nagród" korzystają nie wszyscy pracownicy, ale ci tylko, którzy są do tego uprawnieni dzięki wysokim efektom pracy. W związku z tym motywowanie pozytywne sprzyja

---

[7] Do potrzeb niższego rzędu zalicza się potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa i zabezpieczenia socjalnego oraz potrzeby więzi społecznych.

wyzwalaniu inicjatywy, przedsiębiorczości, skłania do poprawy efektów pracy ponad poziom minimalny, ułatwia zachowanie zróżnicowanej wysokości i częstotliwości gratyfikacji, co podnosi ich siłę motywacyjną, jak też ułatwia gospodarne i efektywne wykorzystanie ograniczonych środków na wynagrodzenia za pracę.

Motywowanie pozytywne wyklucza kolizyjność stosunków pracy z tytułu zagrożenia pozbawieniem nagrody i kreuje atmosferę zdrowej rywalizacji pracowników poprzez uzyskiwane efekty pracy, a oceny efektów nabierają charakteru bardziej wnikliwego i rzetelnego.

Przeciwieństwem motywowania pozytywnego jest motywowanie przez zagrożenie i deprywację. Polega ono na tym, że każdemu pracownikowi z góry przysługuje płaca, premia czy nagroda. Dopiero w razie uchybień w pracy może być on w części lub w całości jej pozbawiony. Takie motywowanie jest proste w stosowaniu i to zapewne tłumaczy jego powszechność w naszej gospodarce. Ma ono jednak bardzo poważne słabości:

a) wywołuje postawy zachowawcze, obronne, skłaniające do realizacji zadań tylko na poziomie minimalnym, a akceptowanym;

b) stawia kierownictwo w sytuacji niewdzięcznej, a nawet kolizyjnej względem podwładnych; aby tego uniknąć, kierownictwo zupełnie wyjątkowo pozbawia pracowników części lub całości „nagród" (premii czy podwyżek płac itd.), dzięki czemu większość pracowników bez względu na swoje efekty pracy korzysta z tych „nagród"; tym sposobem nie pełnią one prawidłowo funkcji motywacyjnej, lecz rolą ich jest głównie podnoszenie zarobków i zachowanie dobrych stosunków w zespole;

c) sprzyja rozdrobnieniu „nagród", szczególnie premii pieniężnych, ze względu na ograniczoność puli tych środków i dużą liczbę nagradzanych pracowników.

Po czwarte — różna powinna być częstotliwość (wysokość — na co wskazywano wyżej) realizacji „nagród" z tytułu pracy. Zgodnie z wynikami badań psychologów, a zwłaszcza B. F. Skinnera[8], niejednakowa częstotliwość i wysokość gratyfikacji nawet w odniesieniu do tego samego pracownika wpływa bardziej stymulująco w kierunku poprawy efektów pracy niż jest to możliwe w przypadku wynagrodzenia ujednoliconego (tzw. strategie odstępów losowych i nierównych proporcji).

Po piąte — z zasadą szczeblowości i zróżnicowania systemów motywacyjnych wiąże się zasada kompleksowości i systemowości. Ta pierwsza rozumiana jest jako oddziaływanie na całokształt społeczno-ekonomicznych efektów pracy, rozpatrywanych zarówno z punktu widzenia społeczeństwa oraz organizacji jak i pracownika. Zasada systemowego podejścia do motywowania oznacza tu konieczność łącznego rozpatrywania i harmonizowania różnych narzędzi oraz obszarów oddziaływania na ludzi w procesie pracy. Dotychczas były one traktowane niejako autonomicznie, co w efekcie musiało obniżyć skuteczność procesów motywacyjnych. Chodzi tu o ścisłe powiązanie polityki osobowej i zatrudnienia, organizacji pracy, planowania zadań, polityki społecznej oraz polityki płac.

Systemowość oznacza także konieczność uwzględnienia bieżących i długookresowych efektów pracy jako podstawy wynagradzania, szczególnie kadry kierowniczej, a co za tym idzie — jako podstawy długofalowej polityki wynagradzania. Skuteczne motywowanie wymaga też ciągłego uwzględniania wzajemnego wpływu otoczenia na motywację pracowniczą i na efekty pracy. Musi on bowiem prowadzić do modyfikacji procesu motywowania.

Po szóste — psychologowie zwracają uwagę na konieczność zachowania niewielkiej odległości czasowej między wykonaniem zadania a uzyskaniem gratyfikacji z tego tytułu.

Po siódme — niezbędne jest przestrzeganie zasady widoczności wpływu pracownika na nagradzany efekt pracy. Pracownik może odpowiadać tylko za wyniki, które są od niego zależne, i gdy stopień jego wpływu jest możliwy do oceny.

Po ósme — z zasady motywowania konkretnego pracownika wynika potrzeba zagwarantowania mu wolnego wyboru zachowań, a przede wszystkim nagród. Z tego względu należałoby oferować pracownikom zestaw równoważnych w wyrazie pieniężnym nagród do wyboru w zamian za określone zachowanie. Nie powinny to być wyłącznie nagrody pieniężne. Takie nagradzanie znajduje odbicie w systemach kafeteryjnych[9]. Wpływa to na lepsze dostosowywanie nagród do

[8] C. E. Schneier, R. Pernick, D. Bryant *Improving Performance in the Public Sector through Behavior Modification and Positive Reinforcement*, "Public Personal Management" 1972, nr 2.

[9] Patrz rozdz. IX.

potrzeb pracowników, a także zwiększa poczucie swobody pracownika poprzez stworzenie mu możliwości wyboru.

3. Narzędzia motywowania

3.1. Rodzaje środków motywacyjnych i ich charakterystyka

Wyodrębnić można trzy podstawowe grupy środków motywacyjnych (*motywatorów*)[10]: środki przymusu, zachęty i perswazji. Wszystkie one są kategoriami strukturalnymi, zbiorczymi. Pierwsza grupa środków cechuje się dużym stopniem imperatywności, wynikającym z zagrożenia sankcją.

Oczekiwane zachowanie (zadanie) jest wyraźnie określone przez motywującego i narzucone motywowanemu. Środki zachęty oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie lub jego powściągnięcie). Pozostawiają zatem motywowanemu swobodę decyzji co do akceptacji nagrody i związanego z nią zachowania. Zachowanie (zadanie) nadal jest jednak określone przez motywującego.

Odmienną grupę środków motywacyjnych stanowi szeroko rozumiana perswazja. W rozumieniu nadanym jej przez Ch. I. Barnarda i stosowanym przez J. Zieleniewskiego[11] polega ona na zmienianiu postaw i zachowań ludzi oraz stanu ich umysłów. Jest środkiem zmieniającym nie tylko osobowość człowieka, ale i jego sytuację[12]. Perswazja ingeruje w sferę emocjonalną lub racjonalną (umysłową) człowieka, czyli stwarza sytuację, w której motywujący wespół z motywowanym określa i podejmuje zachowania pożądane dla obu stron: motywowanego i motywującego. Tak więc perswazja prowadzi do integracji, czyli utożsamiania celów motywującego i motywowanego[13].

[10] Zdarza się używanie terminu „bodziec" zamiast „środek motywacyjny" czy „motywator". Bodźce obejmowałyby wówczas nakazy i środki zachęty, czyli bodźce w węższym i powszechnym rozumieniu, oraz środki perswazji. Rozszerzająca interpretacja terminu „bodziec" zaciemniałaby zatem odmienną naturę poszczególnych środków motywacyjnych i z tego względu jest niewłaściwa.

[11] J. Zieleniewski *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 7, Warszawa 1981.

[12] T. Pszczołowski *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.

[13] Ten rodzaj integracji S. Góra nazywa integracją wyższego szczebla.

W motywowaniu perswazyjnym nagrody mają charakter wewnętrzny, odwołujący się do motywacji wewnętrznej.

3.1.1. Środki przymusu administracyjnego

Historycznie rzecz biorąc, najwcześniej stosowanymi środkami motywacyjnymi były środki przymusu. Wykorzystywano je tak szeroko, że pierwotnie funkcja motywowania utożsamiana była z rozkazywaniem[14]. Środki przymusu zakładają podporządkowanie zachowań motywowanego interesom i woli motywującego bez względu na interesy i oczekiwania motywowanego. Z założenia zatem nie prowadzą do integracji interesów motywowanego i motywującego. Motywowanie w procesie pracy opiera się na środkach przymusu prawno-administracyjnego i ekonomicznego, nie zaś fizycznego. Środki te różnią się między sobą ze względu na stopień imperatywności i zakres swobodnego uznania oraz ze względu na zakres i skalę obowiązywania, czyli liczebność ludzi, których obejmują.

Precyzyjna klasyfikacja tzw. zleceń ze względu na stopień ich imperatywności została dokonana przez J. Zieleniewskiego[15]. Odróżniał on rozkazy (nakazy i zakazy), polecenia i zalecenia, przyjmując, że pierwsze określają samo zachowanie oraz sposób i termin jego realizacji, a ewentualny brak określenia terminu oznacza konieczność natychmiastowego jego wykonania. Polecenia natomiast zawierają stanowcze żądanie określonego zachowania (działania), ale pozostawiają motywowanemu swobodę wyboru terminu realizacji. Z kolei zalecenie cechuje się bardzo niewielkim stopniem stanowczości, określając samo zachowanie (działanie) bez specyfikacji środków, sposobów, a nawet terminu realizacji. Uznając trafność tego określenia, trzeba zwrócić uwagę na dwoistość natury zaleceń.

Jeżeli zalecenie jest pośrednio zagrożone sankcją, to stanowi środek przymusu administracyjnego[16]. Taką wymowę miały niekiedy tzw. zobowiązania czy przymusowe współzawodnictwo pracy. Tylko taki rodzaj zaleceń uwzględniony jest w klasyfikacji środków przymusu. Jeżeli jednak zalecenie jest pozbawione takiego zagrożenia, to jest radą,

[14] H. Fayol *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań 1947.

[15] J. Zieleniewski *op. cit.*, s. 509, 510.

[16] A. H. Simon *Administrative Behavior*, New York 1956.

a więc stanowi środek perswazji. Bliskość zalecenia i rady rodzi w praktyce niebezpieczeństwo przeradzania się środków perswazji w środki przymusu.

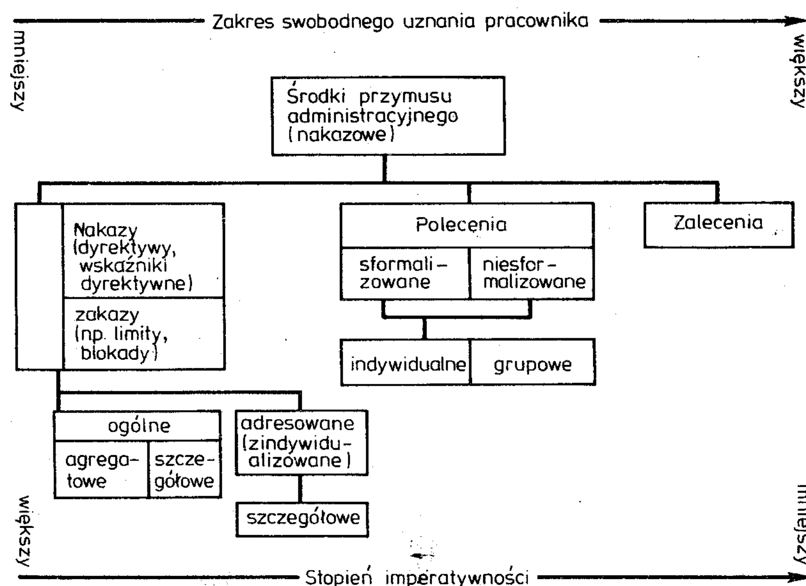
Przytoczona klasyfikacja, choć precyzyjna, nie zdaje praktycznego egzaminu, ponieważ kierownicy nie chcą i nie widzą celowości odróżniania nakazów od poleceń na jej podstawie. Mając na względzie praktyczne użycie terminu „polecenie", będziemy przez nie rozumieć służbowy obowiązek wykonywania zadania (zachowań) zleconego przez motywującego pracownikowi lub grupie pracowników. Polecenie ma więc stosunkowo niewielką skalę obowiązywania. Na ogół polecenia nie mają charakteru formalnego, jakkolwiek bywają polecenia na piśmie. Tego rodzaju polecenia bywają też wydawane kierownikowi organizacji przez jednostkę zwierzchnią lub inną wpływającą na decyzje kierownicze (urząd władzy terytorialnej, organizacje społeczno-polityczne).

W cywilnej działalności gospodarczej nakazy i zakazy nie tylko zawierają najwyższy ładunek imperatywności, lecz także mają charakter formalny (zazwyczaj pisemny) i zwykło się je odnosić nie tyle bezpośrednio do pracowników, ile do organizacji (przedsiębiorstw, ich związków czy ogniw wewnętrznych). Najczęstszą postacią nakazów adresowanych do jednostek gospodarczych są nakazy planowe, czyli tzw. dyrektywy (wskaźniki dyrektywne), określające zadanie oraz środki i terminy ich realizacji. Dyrektywy są zazwyczaj skwantyfikowaną decyzją kierowniczą narzuconą przez organ zwierzchni do realizacji (*rys. I. 4*).

Zakazy zaś określają zachowania (zadania), których należy zaniechać, powstrzymać się od ich podejmowania. W gospodarce polskiej występują one w postaci tzw. limitów określających górne pułapy środków możliwych do użycia w realizacji zadań (np. blokady zatrudnienia lub środków na rachunkach bankowych) itp.

Ze względu na zakres środka przymusu wyróżnia się normy (nakazy, zakazy itd.) zbiorcze, nazywane agregatowymi[17], ponieważ obejmują szerokie zadania (wielkość dochodu, zysku itp. wielkości ekonomiczne, jakie jednostka gospodarcza jest zobowiązana osiągnąć), oraz nakazy szczegółowe. Ze względu natomiast na skalę obowiązywania norm (liczebność adresatów) wyróżnia się nakazy (normy) ogólne, obowiązujące ogół jednostek stanowiących określoną dużą zbiorowość (np. ogół obywateli danego kraju, ogół jednostek gospodarczych), oraz nakazy imienne, zwane adresowanymi, ponieważ skierowane są do ściśle określonych organizacji, grup społeczno-zawodowych bądź do pojedynczych obywateli. Nakazy imienne mogą być zatem indywidualne lub zespołowe (grupowe).

Środki przymusu są efektywną formą motywowania w warunkach, które ze względu na niezbędną szybkość działania i zdecydowanie



Rys. I.4. Klasyfikacja środków przymusu administracyjnego w przedsiębiorstwie

wykluczają jego uzgadnianie lub fakultatywność zależną od osobistego zainteresowania. Ma to miejsce w sytuacjach bezpośredniego zagrożenia życia i zdrowia obywateli (w akcjach ratunkowych, działaniach wojennych, w służbie wojskowej i w innych rodzajach służb publicznych).

Motywowanie nakazowe może też być wywołane biernością motywowanych, ich niezdolnością do samodzielnych decyzji jako naturalną cechą osobową lub też przejściowym stanem wywołanym sytuacją zewnętrzną. Łatwo zatem świadomie lub nieświadomie pomylić skutek

[17] O. Lange *Teoria statystyki*, Warszawa 1952, s. 179.

z przyczyną i bierność będącą następstwem motywowania nakazowego przyjmować jako uzasadnienie takiego motywowania[18].

W innych, niespecyficznych warunkach motywowanie oparte na przymusie i na strachu jest wysoce nieefektywne zarówno w niskiej jak i wysokiej skali. Motywowany za pośrednictwem przymusu świadczy minimum wysiłku niezbędnego do uniknięcia sankcji. Nie przejawia inicjatywności i zainteresowania lepszymi efektami pracy. „Osobnik — pisze T. Kotarbiński — działający dlatego, że musi, czuje się źle, zwłaszcza w porównaniu z działającym ochoczo [...] skutkiem tego działa mniej sprawnie, chociażby dlatego, że nie widzi powodów, by wyrabiać więcej niż minimum potrzebne dla zapobieżenia sankcji zawartej w przymusie"[19].

Na dłuższą metę praca pod przymusem wywołuje niechęć i opór, może też prowadzić do postaw sabotujących. Z ekonomicznego punktu widzenia motywowanie nakazowe jest kosztowne, albowiem nie sprzyja wzrostowi efektów pracy, rozwojowi postępu, a wreszcie pociąga za sobą duże koszty związane z nadzorem realizacji zadań (zachowań) nakazowych. Jest natomiast najłatwiejsze do stosowania przez motywujących i nie wymaga od nich żadnych kwalifikacji w tym względzie.

Negatywnych konsekwencji stosowania środków przymusu można uniknąć lub je złagodzić dzięki:

— ograniczeniu ich do niezbędnego minimum przez zastąpienie środkami perswazji oraz bodźcami,

— stosowaniu nakazów ogólnych zamiast adresowanych, gdy motywowanie nakazowe jest nieuniknione.

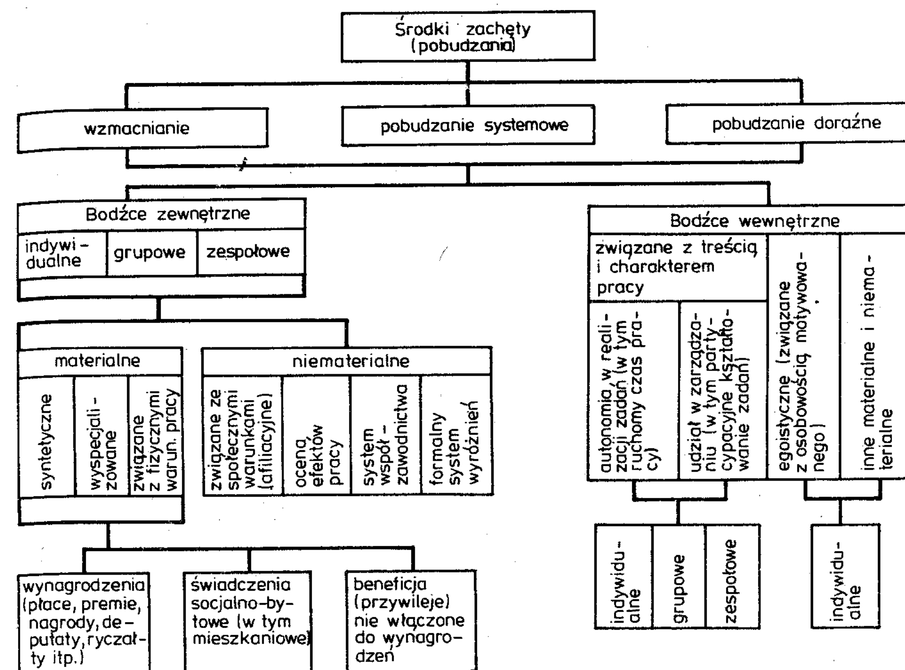
3.1.2. Środki zachęty

Jeżeli człowiek widzi w wykonywanej pracy osobisty interes, tym większa jest marża nieodpłatności i jego gotowość do podejmowania odpowiedzialności[20]. Świadomość tego leży u podstaw ewolucji wiodącej od motywowania opartego na przymusie do motywowania poprzez środki zachęty, nakierowanego na wzbudzenie osobistego

[18] Ł. Kowalew *Ułuczszit sistiemu premirowanija*, „Planowoje Chozjajstwo" 1961 nr 10.

[19] T. Kotarbiński *Traktat o dobrej robocie*, Łódź 1955.

[20] E. Lipiński *Przedsiębiorstwo socjalistyczne. Próba analizy*, „Ekonomista" 1964 nr 3.



Rys. I.5. Systematyka środków zachęty

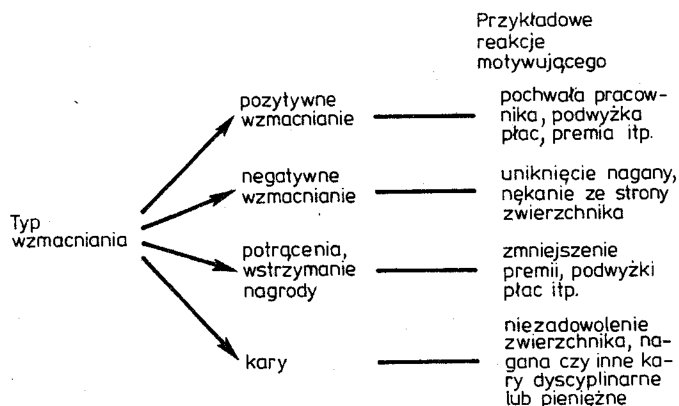
zainteresowania motywowanych pracą, która prowadzi do realizacji celów motywującego. Motywowany widzi osobisty interes w realizacji celów-zadań motywującego, choć ich nie przyjmuje za swoje. Nie jest to więc jeszcze pełna integracja interesów motywowanych z interesami motywującego. Najwcześniej i najpełniej rozwinęło się zainteresowanie materialne, stopniowo ulegając wzbogaceniu o inne środki zachęty.

Motywowanie za pośrednictwem środków zachęty zasadniczo występuje w trzech formach: wzmacniania, pobudzania systemowego oraz pobudzania doraźnego (*rys. I. 5*).

Rola środków zachęty polega nie tylko na tym, aby wywołać zainteresowanie określonym zachowaniem; środki te służą zarazem jako instrument modyfikacji i kształtowania pożądanych zachowań i ich wzorców poprzez sterowanie otoczeniem, nie zaś przez bezpośrednie zmienianie postaw, nawyków i odczuć. Selektywne nagradzanie pożądanych zachowań wzmacnia prawdopodobieństwo ich powtórzenia się w przyszłości. Taki proces motywowania, tj. przez uczenie się

ludzi oczekiwanych zachowań, psychologowie zwykli nazywać wzmacnianiem.

Jeżeli w ślad za określonym zachowaniem następuje nagroda, to mamy przypadek wzmacniania pozytywnego. Jeśli zaś wzmacnianie polega na unikaniu negatywnych konsekwencji, to jest to wzmacnianie negatywne (*rys. I. 6*). Nie utrwala ono zachowań pożądanych, lecz



Rys. I.6. Typy wzmacniania

tylko eliminuje niepożądane, a więc prowadzi jedynie do uzyskania niezbędnego minimum zachowań właściwych. Pracownik nic nie uzyskuje w zamian za określone zachowanie, np. nie uzyskuje podwyżki czy premii, ale unika kar czy potrąceń z już zagwarantowanych mu nagród. Można powiedzieć, że wyrazem aprobaty jest milczenie szefa. Negatywne wzmacnianie jest więc słabsze i mniej efektywne niż pozytywne.

Wzmacnianie przez kary i potrącenia, podobnie jak nakazy, skłania jedynie do minimum zachowań pozwalających uniknąć kary. Często wywołuje skutki uboczne, takie jak negatywne odczucia emocjonalne względem pracownika, a ponadto prowadzi do ukrywania zachowań pociągających za sobą kary, fałszowanie sprawozdawczości. Powszechne i częste stosowanie tego rodzaju wzmocnień, np. zmniejszanie nieselektywnych i systematycznie płaconych tzw. premii regulaminowych, rodzi presję ze strony pracowników na nieegzekwowanie potrąceń, a zatem do unicestwienia tego wzmacniania.

W niektórych sytuacjach zarówno negatywne i pozytywne wzmacnianie jak i kary czy potrącenia mogą być konsekwencją tego samego zachowania, np. nagroda od szefa, a kara od grupy, i na odwrót. Dlatego też niezbędne jest indywidualne podejście do budowy programów wzmacniania i pamiętanie, że jest ono metodą długookresowego oddziaływania na ludzi.

Cechy charakterystyczne wzmacniania są następujące:

a) modyfikacji poddaje się aktualne, faktyczne zachowania na stanowisku, zmieniając częstotliwość, intensywność i czas trwania ich następstw (nagród, kar itp.);

b) nagrody nie są oferowane z góry, lecz przyznawane selektywnie i *ex post*; są zatem odpowiednikiem tzw. bodźców uznaniowych[21] stosowanych w praktyce zarządzania; to, czy, kiedy i jaką nagrodę uzyska pracownik za swoją pracę, zależy od uznania motywującego;

c) kary i potrącenia na ogół wymagają ujęcia regulaminowego, aby uniknąć konfliktów na tle ich stosowania;

d) wzmacnianie pozytywne utrzymuje pracowników w niepewności i niesie element niespodzianki, co podnosi siłę jego oddziaływania.

Wzmacnianie może następować w sposób:

a) ciągły, gdy nagrody lub kary następują po każdym zachowaniu, które podlega obserwacji (np. gdy wystąpi poprawa współczynnika gatunkowości w wydziale, natychmiast mistrz otrzymuje premię);

b) okresowy, oparty na stałych interwałach czasowych (np. nagrody czy kary następują co kwartał);

c) oparty na zmiennych interwałach czasowych, nawet gdyby rytm zachowań był wyrównany;

d) oparty na stałej liczbie (wskaźniku) zachowań pożądanych lub niepożądanych; zatem nagrody (kary) następują w różnym czasie, po przekroczeniu określonej liczby (wskaźnika) zachowań (np. po trzech nieusprawiedliwionych nieobecnościach w semestrze student zostaje skreślony z listy studiujących);

e) przypadkowy, całkowicie zmienny, tzn. nie jest określona ani liczba zachowań, ani okres, po którym następują nagrody lub kary; liczba (wskaźnik) zachowań każdorazowo może być inna (np. kierownik

[21] R. A. Webber *Management. Basic Elements of Managing Organizations*, Hemewood, Ill. 1977.

daje pracownikowi wolny dzień zaraz po złożeniu mu starannie sporządzonego bilansu).

Ostatni sposób pozytywnego wzmacniania uważany jest przez psychologów za szczególnie motywujący w długim okresie.

Nie wszystkie środki zachęty mają na celu uczyć określonych zachowań, wzmacniać zachowania pożądane, choć poniekąd wszystkie to robią. Celem niektórych z nich jest tylko doraźne wywołanie zachowania bez chęci jego utrwalenia, np. wykonanie dodatkowego zadania w dni wolne od pracy (sprzątanie zakładu, wyremontowanie maszyny, prace rozładunkowe itp.). Inne nie kształtują zachowań, ale mają charakter tzw. systemowy[22], niezależny od pracy, lecz skłaniający wyłącznie do pozostawania w danym systemie (organizacji, przedsiębiorstwie).

Nie można zatem oczekiwać tego typu nagród, np. w postaci tzw. „trzynastej pensji", czy świadczeń typu „wczasy", nie różnicowanych w zależności od efektów; nie można także sądzić, że przyniosą one wzrost efektywności pracy. Z logiki pobudzania systemowego wynika, że:

— po pierwsze — nie skłania ono do osiągania wyższych efektów niż konieczne do pozostania w systemie, jest kosztowne i mało efektywne;

— po drugie — jeżeli nagrody systemowe nie są jednolite, to stosowanie ich wywołuje poczucie niesprawiedliwości i niezadowolenie;

— po trzecie — są wyjątkowo trudne do wycofania.

Bodźce systemowe są jednak użyteczne wtedy, gdy chce się wyrobić dumę zawodową i z przynależności do zakładu. Szeroko są one stosowane np. w wojsku, na kolei, w górnictwie.

Wreszcie, bodźce doraźne źle skorelowane ze wzmacniającymi mogą osłabiać ich skuteczność. Niewspółmiernie wysoka nagroda za doraźne działanie tak do koniecznego wysiłku jak i do nagród wzmacniających degraduje znaczenie tych ostatnich. Ma to miejsce np. w sytuacji nader wysokiego opłacania na ogół mało wydajnej pracy w wolne soboty. Tak więc dążąc do wzmacniania i kształtowania pożądanych zachowań, należy zapewnić dominującą pozycję wzmacnianiu, zwłaszcza pozytywnemu, rozsądnie je kojarząc z pobudzaniem

[22] D. Katz, R. L. Kahn *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 547-557.

systemowym i doraźnym. To ostatnie powinno być rzadkością, podczas gdy rola nagród systemowych jest szczególnie duża wówczas, gdy zakład chce sobie zapewnić stabilność zatrudnienia i gdy nie jest to łatwe przy niedoborze rąk do pracy. Odróżnienie pobudzania wzmacniającego od systemowego i wzbudzającego (doraźnego) jest więc istotne dla praktyki gospodarczej.

Bodźce na ogół są rozumiane jako instrumenty oddziaływania na motywy postępowania ludzi z zewnątrz, podczas gdy sam motyw stanowi czynnik psychiczny (intelektualny i uczuciowy) działający wewnątrz organizmu ludzkiego[23]. Jednak zarówno w naukach psychologicznych jak i ekonomicznych przez analogię do rozróżnienia motywacji wewnętrznej i zewnętrznej stosuje się terminy „bodziec wewnętrzny" i „zewnętrzny".

Bodźce wewnętrzne mają sprzyjać realizacji wartości immanentnych człowieka[24], celów, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie. Motywujący w pewnym zakresie może wpływać na motywację wewnętrzną, np. przez wzbogacanie treści pracy tych pracowników, którzy pragną wykonywać prace ambitniejsze, bardziej zajmujące itp. Są to oddziaływania pośrednie poprzez tworzenie warunków do pojawienia się nagród wewnętrznych. To oddziaływanie nazwiemy stosowaniem bodźców wewnętrznych.

W miarę jak rosną kwalifikacje pracowników i ich wymagania wobec pracy, rośnie znaczenie motywacji wewnętrznej, a w konsekwencji rośnie też rola bodźców wewnętrznych. Bodźce wewnętrzne mają głównie charakter niematerialny. Bywa jednak czasem, że klasyczne bodźce zewnętrzne, jak np. płaca czy materialne warunki pracy, są wartością samą w sobie; to już zależy od osobowości człowieka.

Bodźce zewnętrzne są nastawione na realizację wartości instrumentalnych; są tylko środkiem do realizacji innych wartości. Bodźce te mogą mieć charakter zarówno materialny jak i niematerialny.

[23] Takie rozumienie motywu występuje w zasadzie powszechnie. M. Ossowska różnicę między bodźcami a motywami ujmuje następująco: „... dla czynników, wyznaczających spoza organizmu nasze zachowanie, mamy inne słowa, mówiąc raczej w tego rodzaju wypadkach o bodźcach lub podnietach, interpretować będziemy to rozumienie motywu jako rozumienie, przy którym ów czynnik wyznaczający znajduje się jednak w obrębie naszego ciała" (M. Ossowska *Motywy postępowania*, Warszawa 1949).

[24] Patrz rozdz. III.

Bodźce materialne oferują pracownikowi korzyści zmieniające jego materialny stan posiadania (głównie płace, premie, jak też niepieniężne formy nagród i beneficjów, takich jak wyjazdy zagraniczne itp.) lub poprawiające jego materialne (fizyczne) warunki pracy i życia. Natomiast bodźce niematerialne, nazywane też ideowo-wychowawczymi lub moralnymi[25], oferują pracownikowi w zamian za pożądane zachowanie nagrody niematerialne, takie jak społeczne uznanie, treść pracy, prestiż, możliwości samorozwoju, współdecydowania itp. wewnętrzne oraz zewnętrzne zachęty niematerialne. Te drugie obejmują bogate formy, zwłaszcza związane z organizacją pracy: współzawodnictwo, stosunki międzyludzkie (bodźce afiliacyjne), ocenę efektów, formalny system wyróżnień, a nawet ruchomy czas pracy i pomoc w spędzaniu czasu wolnego (dostęp do klubów zainteresowań).

Podział na bodźce materialne i niematerialne — jak każda klasyfikacja dychotomiczna — jest umowny i nieprecyzyjny.

Bodźce materialne i niematerialne mogą być indywidualne, grupowe i zespołowe (*rys. I. 5*). Pierwsze adresowane są do jednostek, a wysokość nagrody uzależniona jest od indywidualnych zachowań, od nakładów i efektów pracy. Bardzo skutecznie potrafią one skłaniać do poprawy efektów, ale jednocześnie nie sprzyjają integracji, a nawet mogą rodzić postawy egoistyczne[26]. Bodźce zespołowe natomiast charakteryzują się powiązaniem nagrody dla zespołu z zespołami efektami pracy. Przez zespół[27] (*rozdz. VI*) rozumiemy organizacyjnie wyodrębniony podmiot, np. przedsiębiorstwo jako całość, zakład, wydział. Bodźce zespołowe z natury integrują motywowanych wokół wspólnego celu (celów) zespołu. I to stanowi ich główną zaletę. Ponieważ jednak liczebność zespołów jest znaczna, trudno jest zmierzyć wkład każdego członka zespołu w łączny efekt pracy zespołu. Brak zaś wyraźnego powiązania nagrody z realizacją zadań (z konkretnymi zachowaniami) osłabia motywacyjne znaczenie bodźców zespołowych[28]. Dlatego też

---

[25] G. Kozłow *Stroitielstwo kommunizma i niekotoryje mietodologiczeskije problemy politiczeskoj ekonomii*, „Woprosy Ekonomiki" 1964, nr 1, patrz też: T. Wiesielkow *Materialnoje stimulirowanije trudiaszczichsja w SSSR*, Moskwa 1962.

[26] Z. Morecka *Według pracy czy według potrzeb*? „Życie Gospodarcze" 1969, nr 1.

[27] Patrz rozdz. VI.

[28] Pogłębioną analizę słabych i mocnych stron zespołowej i grupowej organizacji pracy zawiera rozdział VI.

celowe jest dopełnianie bodźców zespołowych bodźcami grupowym adresowanymi do małych grup, w których wkład pracy każdeg w łączny efekt grupy jest widoczny i kontrolowany przez wszystkic członków grupy. Z reguły też członkowie grupy umieją wykonywa co najmniej kilka czynności jej przypisanych, co umożliwia rotacj według stanowisk i większe zrównanie stopnia wpływu wszystkic członków grupy na łączny efekt jej pracy. Tak więc bodźce grupow zachowują podstawowy walor bodźców zespołowych (integracja) jednocześnie zaś pozbawione są ich słabości.

Jeżeli bodźce są sprzężone z syntetycznymi, finansowymi efektam działalności przedsiębiorstwa lub jego ogniw wewnętrznych, wówcza mówimy, że są to bodźce syntetyczne.

Bodźce mogą być ukierunkowane na realizację zadań odcinkowycł cząstkowych efektów (np. wielkość produkcji) lub nakładów prac (koszty albo ich elementy). Wówczas nazywane są bodźcami wyspecja lizowanymi (cząstkowymi).

Istota i charakter środków zachęty wskazują, że bodźce materialn przynoszą niemal natychmiastowe skutki.

Jednak ich żywotność jest relatywnie krótka i wynosi okoł 3 lata. Bez zmiany formy, częstotliwości czy wysokości nagród ni są one w stanie utrzymać na dłuższą metę zainteresowania realizacj oczekiwanych zachowań. Do podtrzymania ich atrakcyjności konieczn jest zatem zmienność zachęt materialnych i dopełnianie ich zachętam niematerialnymi. Te wprawdzie działają powoli, ich pozytywne skutk są mniej spektakularne i pojawiają się z opóźnieniem, ale maj charakter trwały i głęboki. Dotyczy to zwłaszcza bodźców we wnętrznych.

W zasadzie w każdych warunkach występują bodźce materialne choć rola ich nie jest jednakowa w różnych grupach pracowniczycł Bodźce materialne i niematerialne mogą się wzajemnie substytuowa tylko częściowo i w niewielkim stopniu. Substytucja bodźców ma terialnych przez niematerialne zachodzi dopiero powyżej pewneg akceptowanego przez pracownika pułapu środków materialnych. Wów czas rekompensują one niedostatek zachęt materialnych, np. wyższ uznanie społeczne równoważy niezbyt wysoką płacę. Przy duży niedostatku nie ma ona jednak szans powodzenia. Granice te substytucji są zmienne w ciągu życia ludzkiego (ze względu na jeg

fazy) i w układach grup społeczno-zawodowych oraz w przekrojach terytorialnych.

Bodźce niematerialne są w stanie całkowicie zastąpić zachęty materialne tylko na krótko i w momentach koniecznych wyrzeczeń na rzecz jutra, na rzecz przetrwania. Takie sytuacje zdarzają się w życiu narodów, grup i jednostek. Mają miejsce głównie w czasie wojny (walka o niepodległość bez oczekiwania na zapłatę), w okresie klęsk żywiołowych i usuwania ich skutków, rezygnacji z zarobków w pewnym okresie na rzecz wyższych zarobków np. po ukończeniu studiów.

Bodźce materialne stanowią bazę dla rozwoju i wykorzystania zachęt niematerialnych. Dopiero stosowanie jednych i drugich, tak aby się wzajemnie dopełniały i potęgowały swoje działanie, zapewnia wysoką skuteczność motywowania.

Bodźce indywidualne nie sprzyjają integracji, są jednak skutecznym środkiem zachęty do poprawy indywidualnych efektów pracy.

Bodźce grupowe i zespołowe umożliwiają rozwój partycypacji pracowniczej, sprzyjając zarazem integracji i umacnianiu więzi społecznych w zakładzie.

Bodźce syntetyczne sprzyjają integracji załóg wokół wspólnego celu, eliminując potrzebę stosowania rozlicznych wyspecjalizowanych bodźców. Pozwoli to ogarnąć podstawowe dziedziny działalności przedsiębiorstwa, a tym samym wykluczyć groźbę kolizyjności bodźców. Jednakże nie substytuują one bodźców odcinkowych. Adresatem bodźców syntetycznych są duże zespoły. W przedsiębiorstwach na ogół ze względu na konieczność skuteczności motywowania niezbędne jest kierowanie węższych, odcinkowych bodźców pod adresem ogniw w ramach danego zespołu (przedsiębiorstwa).

Wzmacnianie umożliwia długookresowe kształtowanie pożądanych zachowań, podczas gdy pobudzanie systemowe i doraźne tego nie umożliwia.

Powinno ono zatem dominować wśród środków zachęty. Ze względu na to, że właściwością zachęt systemowych jest skłanianie do pozostawania w organizacji, celowe jest ich stosowanie w takim zakresie, jaki jest potrzebny do stabilizacji załogi (np. dodatki za staż pracy w zakładzie). Bodźce doraźne powinny być stosowane rzadko i nie mogą się przekształcać we wzmacnianie, gdyż prowadziłoby to do jego przekreślenia, podwyższając przy tym wielkość nagrody do poziomu zachęt doraźnych bez dodatkowych efektów pracy.

3.1.3. Perswazja

Ażeby scharakteryzować perswazję, należy uwypuklić kilka jej podstawowych elementów.

Cele-zadania nie są pracownikowi dane z góry, lecz najczęściej są z nim uzgadniane w drodze negocjacji, akceptacji czy konsultacji. Tak więc są to niejako wspólne, zintegrowane cele organizacji czy jej części i pracownika. W niektórych przypadkach motywujący wprost określa oczekiwane zachowanie (zadanie), ale nie nosi ono znamion nakazu, tzn. nie jest obwarowane sankcją realizowaną przez motywującego. Ma to miejsce w przypadku perswazji opartej na przesłankach emocjonalnych[29] (wierze w słuszność tego, co poleca motywujący, np. wódz, któremu się ślepo ufa, respekcie dla niego i niechęci zrobienia mu przykrości w przypadku niedostosowania się do jego wskazań). Może także wystąpić w przypadku niezdolności motywowanego do samodzielnego wyboru właściwego kierunku działania (zachowania), czy w ogóle do jakiegokolwiek działania (załamanie psychiczne). Wówczas motywujący, aby pomóc mu wyjść z impasu, określa sposób zachowania.

Perswazja opiera się na partnerstwie stron: motywującego i motywowanego. W przypadku perswazji racjonalnej obie strony na siebie oddziałują, przez co zaciera się podział na motywującego i motywowanego. Perswazja zawsze pozbawiona jest ładunku imperatywności i nie jest bezpośrednio poparta żadnymi sankcjami, jak też motywujący nie oferuje (wprost) nagrody w zamian za oczekiwane (uzgodnione) zachowanie. Źródłem nagrody jest samo zachowanie (praca). W motywowaniu przekonującym (racjonalnym) nagrodą dla motywowanego jest możliwość udziału w decyzjach, a więc występuje odwoływanie się do jego motywacji wewnętrznej. Nagrodą dla motywującego jest integracja pracowników (motywowanych) z celami moty-

---

[29] Zachodni specjaliści od zarządzania i motywowania od dawna uznają środki perswazji za środki motywowania, dostrzegając ich rosnącą rolę w miarę wzrostu poziomu edukacji społeczeństwa oraz rozwoju gospodarczego kraju. Natomiast specjaliści radzieccy wyróżniają bodźce materialne i moralne, w tym środki oddziaływania ideologiczno-wychowawczego, które stanowią formy perswazji. Jednak nie dostrzegają perswazji jako całej grupy środków motywacyjnych (w tym konsultacji, negocjacji itp.), mimo że w praktyce gospodarczej te formy motywowania są stosowane.

wującego w dłuższym okresie, większe przywiązanie do miejsca pracy, pokój społeczny. Oprócz tego dla każdej ze stron wystąpią na ogół uzgodnione nagrody zewnętrzne (instrumentalne). Mają one charakter wtórny i zewnętrzny. Ich realizacja dotyczy obu stron, choć rozłożenie między nie nagród (strat) może być rozmaite. Podobny charakter mają nagrody w motywowaniu emocjonalnym, np. przestrzeganie reguł religijnych przyniesie zbawienie, walka z wrogiem przyniesie wolność. Perswazja stanowi środek dopełniający inne rodzaje narzędzi motywacyjnych: środki przymusu i środki zachęty. Im bardziej demokratyczny system i styl zarządzania, tym większa rola (przewaga) środków zachęty i perswazji.

Ze względu na skalę perswazji, a więc krąg adresatów (stron objętych perswazją), wyodrębnia się perswazję indywidualną i grupową (zespołową).

Perswazja może być oddziaływaniem jednostronnym i opartym na ingerencji w sferę emocjonalną człowieka; wówczas mamy do czynienia z tzw. wmawianiem, sugerowaniem poprzez reklamę, propagandę itp. (*rys. I. 7*). Perswazja emocjonalna jest bardziej skuteczna, jeżeli jest adresowana do ludzi mniej wykształconych i inteligentnych, do dużych zbiorowości ludzkich (tłumów), jeżeli odwołuje się do wartości tradycyjnie uznanych w danej społeczności, takich jak np. religia, sprawiedliwość, wolność i niepodległość[30]. Oddziaływanie tą drogą wywołuje z reguły szybkie, ale krótkotrwałe skutki.

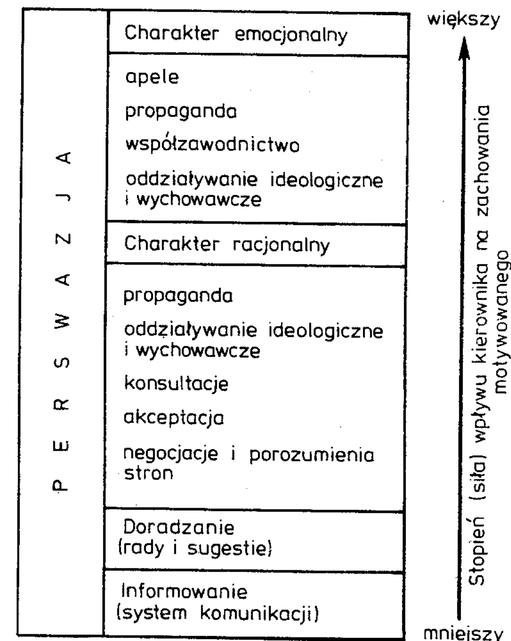
Zupełnie inny charakter ma perswazja oparta na ingerencji w sferę umysłową człowieka. Opiera się ona na przekonywaniu tak na linii zwierzchnik (organ, jednostka) — podwładny, jak i na linii kierownictwo — organizacje społeczno-polityczne, wreszcie polega na oddziaływaniu grup na jednostkę lub na inną grupę.

Ze względu na stopień wpływu motywowanego na ostateczną decyzję o zachowaniu (jego powściągnięciu), formy perswazji przekonującej można ująć następująco: propaganda, oddziaływanie ideologiczne i wychowawcze, konsultacje, akceptacja, negocjacje i porozumienie stron.

Im wyższy poziom wykształcenia i ogólnych kwalifikacji społeczeństwa, tym większa rola perswazji przekonującej. Proces oddziaływania za jej pośrednictwem jest powolniejszy, ale skuteczniejszy w dłuższej perspektywie i bardziej trwały. Szczególnie skuteczna jest perswazja oparta na wzajemnym partnerskim przekonywaniu, a więc przy całkowitej swobodzie przekonywania (reakcji) po obu stronach. W przypadku perswazji przekonującej pracownik ma poczucie dzielenia władzy z przełożonym.

[30] R. A. Webber *op. cit.*

Niższy stopień ingerencji w sferę umysłową bądź emocjonalną motywowanego stanowi doradzanie. Motywujący stwarza wówczas



Rys. I.7. Ideogram struktury środków perswazji stosowanych przez kierownictwo

sytuację, w której motywowany sam określa zachowanie najwłaściwsze i je realizuje (poza przypadkami szczególnymi, o których wcześniej była mowa). Jest wiele sposobów doradzania, charakterystycznych dla poszczególnych stylów zarządzania. Będzie o nich mowa w *rozdziale XI*.

Charakteru bezpośredniej ingerencji w sferę umysłową czy emocjonalną pozbawiona jest natomiast informacja. Informacja w gruncie rzeczy tkwi w każdym środku motywacyjnym i rzutuje na jego skuteczność. Niemniej sama w sobie, nie poparta zachętami czy przekonywaniem, ma także charakter motywacyjny, gdyż na jej podstawie motywowany podejmuje decyzje o swoim zachowaniu.

Zatem to, na ile jest ona prawdziwa, pełna i jak szybko dociera do motywowanego, ma istotne znaczenie dla motywowania.

Analiza perswazji jako środka motywowania pozwala sformułować kilka wniosków:

1) rola perswazji, zwłaszcza opartej na przekonywaniu, doradzaniu i informowaniu, rośnie wraz ze wzrostem kwalifikacji i świadomości pracowników, ich potrzeby uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji, samodzielności, władzy i kompetencyjności; perswazja niejako substytuuje nakazowe i bodźcowe oddziaływanie na zachowania i postawy ludzi wobec pracy, umacniając motywację wewnętrzną;

2) nie istnieje absolutna przewaga perswazji emocjonalnej nad racjonalną lub odwrotnie, albowiem skuteczność każdej z nich zależy od okoliczności, szczególnie od adresata i celu (przedmiotu) oddziaływania;

3) w ramach motywowania perswazyjnego w przedsiębiorstwie następuje znamienna ewolucja od perswazji emocjonalnej do przekonującej i partnerskiej oraz od indywidualnej do grupowej; zakres stosowania perswazji emocjonalnej maleje nie tylko ze względu na rosnący poziom kwalifikacji, ale też:

— ze względu na charakter celów w procesie pracy: z natury są one mniej atrakcyjne i nie mogą emocjonalnie skupić ludzi wokół siebie, wywołując u nich gotowość do ofiar;

— ze względu na rzadkość posiadania przez przywódców (motywujących) daru porywania ludzi za sobą, wywoływania u nich bezgranicznej wiary w sens określonych idei i działań;

4) występuje duże niebezpieczeństwo przeradzania się perswazji w nakazy w warunkach autokratycznego stylu zarządzania; wówczas zachowana jest wprawdzie forma perswazji, tzn. pożądane zachowanie nie jest powiązane *explicite* z sankcją, jednakże *de facto* takie sankcje występują, na ogół z opóźnieniem w przypadku niezrozumienia sugerowanego kierunku działań (zachowań) czy niezaakceptowania ich; pracownicy popadają w niełaskę i ponoszą tego konsekwencje.

Przykładów takich oddziaływań pozornie perswazyjnych dostarcza praktyka gospodarcza lat 70-tych. Były to tzw. zobowiązania i czyny z okazji różnych świąt ogólnokrajowych czy lokalnych. Były one na ogół z góry wkalkulowane w plany produkcyjne i nie miały nic wspólnego z nadzwyczajną mobilizacją nakładów i starań. Podobnemu wynaturzeniu uległo współzawodnictwo pracy. Z natury swej jest to forma oddziaływania niematerialnego na poprawę efektów pracy. *De facto* współzawodnictwo stało się formą realizacji zadań planowych.

3.2. Funkcje środków motywacyjnych

Środki motywacyjne *ex definitione* pełnią funkcję motywowania, obsługując jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Z założenia zatem mają skłaniać pracowników do pracy efektywnej, przyczyniającej się do wzrostu efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa (organizacji). Obok tego pełnią one inne funkcje, których znajomość jest niezbędna, albowiem wpływają one na skuteczność funkcji motywowania, i odwrotnie.

Zwrócenie uwagi na różne funkcje pełnione przez środki motywacyjne jest zasługą głównie ekonomistów z krajów socjalistycznych. Nie ma zgodności poglądów co do liczby i rodzaju tych funkcji. Zazwyczaj wyodrębnia się je, mając na względzie jedynie bodźce materialne.

Drugą cechą dorobku myśli ekonomicznej w zakresie funkcji bodźców jest ich znaczne rozdrobnienie i w rezultacie wielość funkcji niedostatecznie wyodrębnionych od funkcji motywacyjnej[31].

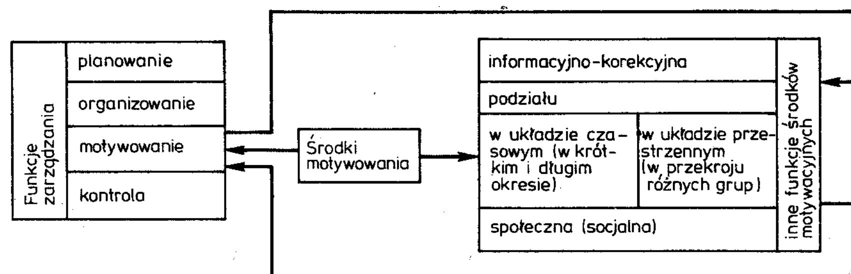
Odrzucając funkcje wzajemnie się nakładające lub specyficzne dla niektórych warunków, uzyskujemy następujący układ funkcji środków motywacyjnych: informacyjno-korekcyjna (modyfikacyjna), podziału (zasilania), występująca w literaturze jako funkcja dochodowa, funkcja kosztowa oraz funkcja społeczna (*rys. I. 8*).

Każdy środek motywacyjny jest nośnikiem informacji o pożądanych zachowaniach i o ich konsekwencjach. Kształtuje świadomość ludzi, ich stosunek do pracy i interesu społecznego czy grupowego. Objaśnia to treść informacyjno-korekcyjnej funkcji środków motywowania[32].

---

[31] Mówi się o funkcji informacyjnej, pobudzającej (stymulacyjnej), kojarzenia interesów indywidualnych, grupowych i społecznych, subiektywizacji celów, aprobaty i dezaprobaty, dochodowej, kosztowej oraz wychowawczej (S. Borkowska *Nakazy i bodźce a model przedsiębiorstwa*, Warszawa 1971).

[32] Por. W. P. Żeżelenko, N. E. Owczinnikow, Ch. Szarinow *Tiechnika, trud i czełowiek*, Moskwa 1963, s. 231. Autorzy zwracają uwagę, że przyjęcie zasady wynagradzania według pracy nie pozwala jednym ludziom żyć na rachunek innych. „Pracując człowiek wyrabia w sobie nawyk, społeczną potrzebę pracy, włącza się



Rys. I.8. Powiązanie funkcji motywowania z innymi funkcjami środków motywacyjnych

Sens jej, zwłaszcza w aspekcie korelacyjnym (modyfikacja zachowań), wynika z psychologicznego modelu uczenia się. Motywowany ocenia nagrody uzyskane za swoje zachowanie. Oceny te i zdobyte doświadczenie wpływają korygująco na jego decyzje w okresie następnym w zestawieniu ze związanymi z nimi nagrodami.

Środki motywacyjne skłaniając ludzi do osiągania określonych efektów, np. natury ekonomicznej, mogą sprzyjać jednocześnie osiąganiu innych efektów, np. społecznych, lub przeciwnie, hamować inne efekty.

Dotyczy to głównie wszelkich środków motywacyjnych sprzężonych z zadaniami odcinkowymi i indywidualnymi. Wskazuje to na konieczność ich ograniczania na rzecz zespołowych i grupowych, opartych na kompleksowo ujmowanych efektach pracy.

Bodźce materialne, szczególnie płace, są kategorią ekonomiczno-społeczną. Mając na względzie ich naturę ekonomiczną, stosunkowo wcześnie dostrzeżono, że pełnią one funkcję dochodową i kosztową[33]. Funkcja dochodowa wskazuje na to, że bodźce materialne kreują dochody pracowników. Jednocześnie zaś są one kosztem dla przedsiębiorstwa. W rezultacie wzrost płac, przy innych czynnikach *constans*, w okresie krótkim może prowadzić do wzrostu kosztów i spadku zysków, czyli do antynomii płac i zysków. Spostrzeżenie

w kolektyw pracujących i zaczyna żyć jego moralnością, zainteresowaniem (...), praca (...) staje się (...) środkiem zaspokojenia zdrowych potrzeb ludzkich, co z kolei prowadzi do podniesienia efektywności form pracy wychowawczej". O funkcji uczenia właściwej motywom mówią J. M. Ivancevich, A. D. Szilagyi, M. J. Wallace *Organizational Behavior and Performance, ed. cit.*

[33] T. Pszczołowski *Umiejętność przekonywania i dyskusji*, Warszawa 1962.

o kolizyjności dochodowej i kosztowej funkcji płac jest słuszne w warunkach gospodarki rynkowej. Natomiast w gospodarce planowej, socjalistycznej, zjawisko tej antynomii na szczeblu przedsiębiorstwa może wystąpić tylko w menedżerskim i ewentualnie częściowo w partycypacyjnym (mieszanym) typie przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwie samorządnym płace i ogół bodźców materialnych stanowią element dochodu przedsiębiorstwa. Nie pełnią zatem funkcji kosztowej, czyli nie zmniejszają jego dochodów. Ponadto funkcje dochodowa i kosztowa odnoszą się tylko do płac, nie zaś do ogółu środków motywacyjnych.

Z ekonomicznego punktu widzenia istotne jest spostrzeżenie, że środki motywacyjne, a w każdym razie ich zasadnicza część, są narzędziem podziału dóbr i usług, podziału dochodu narodowego. Pełnią zatem funkcję podziału, a więc zasilania[34] w środki pieniężne, dobra i usługi materialne, a nawet niematerialne, zarówno przedsiębiorstw jak i poszczególnych pracowników. Funkcję tę pełnią zarówno nakazy (nakazowe kształtowanie funduszu płac, nakazowe normy podziału dochodu przedsiębiorstwa na część dla budżetu i dla siebie itp.) jak i bodźce, a nawet w dużej mierze środki perswazji (negocjacje i konsultacje jako formy podziału). Z funkcji podziału wynikają istotne implikacje dla skuteczności motywowania. Kilka z nich wymienimy.

Pierwszą implikacją jest zjawisko antynomii ze względu na horyzont czasowy. Rozbieżność zachodzi między dążeniem do maksymalizacji dochodów bieżących a utrzymaniem wyższych dochodów w dłuższym okresie. Znajduje to odbicie w kolizji między działalnością krótko- i długookresową, czyli rozwojową. Orientacja na wzrost bieżących dochodów może prowadzić do uszczuplenia środków odkładanych na rozwój, który w konsekwencji warunkuje poziom dochodów pracowniczych w przyszłości. I odwrotnie, wzrost środków na rozwój uszczupla ich część przeznaczoną na bieżącą działalność i na bieżące dochody pracownicze. W określonych przypadkach

[34] Ekonomiści zwracają uwagę, że mierniki i ceny pełnią funkcje podstawy układu pobudzania, zasilania, dokonywania aktów wyboru oraz funkcję informacyjną. *Ekonomia polityczna socjalizmu*, pod red. M. Pohorillego, Warszawa 1968. Do grupy tych narzędzi należą też środki motywowania. O funkcji motywów jako podstawy dokonywania aktów wyboru mówią też J. M. Ivancevich, A. D. Szilagyi, M. J. Wallace *Organizational Behavior and Performance, ed. cit.*

kolizja ta przybiera postać antynomii płac i zysków, które co najmniej częściowo przeznaczone są na finansowanie działalności rozwojowej. Niemniej zwrócenie uwagi na kolizyjność podziału z uwagi na skalę czasu jest istotniejsze w gospodarce socjalistycznej i odnosi się także do innych niż płacowe środków motywowania. Istnieje kwestia wyboru między doraźną nagrodą za doraźne działania a nagrodą za działania długookresowe, np. muzyk, który wykonuje drobne utwory, uzyskuje doraźną korzyść, a muzyk, który długo pracuje nad każdym utworem, dążąc do jego doskonalszej postaci, traci na korzyściach bieżących, lecz uzyskuje w zamian większe i bardziej trwałe nagrody.

Jako drugą implikację można wymienić zjawisko antynomii podziału w układzie przestrzennym, czyli między różnymi grupami społeczno-zawodowymi oraz w układach terytorialnych. Wykracza ono poza ramy przedsiębiorstw. Dążenie każdej grupy do maksymalizacji swoich dochodów (nagród) bez dostatecznej troski o zasadność tych dążeń godzi w interesy innych grup. Zjawisko to prowadzi do efektu imitacji (naśladownictwa). Każda grupa chce przywrócić zakłócony na swoją niekorzyść układ równowagi między nagrodami uzyskiwanymi przez nią a nagrodami uzyskiwanymi przez inne grupy bez względu na proporcjonalność tych nagród do nakładów i efektów swojej pracy. Prowadzi to nieuchronnie do osłabienia funkcji motywowania. W przełamywaniu groźby tego zjawiska mogą być nader pomocne środki perswazji, głównie negocjacje i konsultacje, pod warunkiem że będą oparte na obiektywnych podstawach. Podstawą wyznaczania wielkości nagrody jest rzeczywista złożoność (trudność) pracy i efekt pracy.

Trzeba także powiedzieć o trzeciej implikacji. Oprócz środków motywacyjnych istnieją inne instrumenty podziału, np. ceny, podatki, dotacje. Warunkiem skuteczności motywowania jest brak wewnętrznej kolizji między różnymi instrumentami podziału, np. wzrost cen nie powiązany z płacami prowadzi do zakłóceń w równowadze rynkowej i do osłabienia motywacyjnej funkcji płac.

Każdy środek motywacyjny, włącznie z wynagrodzeniami, wywołuje reperkusje społeczne czy to przez wpływ na zróżnicowanie pozycji społeczno-zawodowej pracowników, czy to przez zróżnicowanie ich sytuacji dochodowej, wywoływanie konfliktów społecznych itp. Na tej podstawie mówi się o społecznej roli funkcji motywacyjnej[35]. Motywowanie z reguły prowadzi do dyferencjacji korzyści, natomiast u podstaw polityki społecznej i wykorzystywanych w niej narzędzi leży dążenie do egalitaryzacji. Ponieważ środki motywacyjne są jednocześnie częściowo lub w całości środkami polityki społecznej, może wystąpić zjawisko kolizyjności zasad dyferencjacji i egalitaryzacji, osłabiające ich siłę motywacyjną. Aby tego uniknąć, konstrukcja narzędzi motywowania powinna uwzględniać oczekiwania społeczne i słuszny kompromis obu zasad (funkcja motywacyjna i społeczna).

Każdy środek motywacyjny spełnia jednocześnie wszystkie funkcje sobie właściwe, pod warunkiem że działa. Wyklucza to konieczność funkcjonalnej specjalizacji środków motywacyjnych, czyli tworzenia odrębnych narzędzi dla spełnienia każdej funkcji. Funkcja motywacyjna determinuje działanie środków motywacyjnych w pozostałych funkcjach.

Równoczesność spełniania (w różnym stopniu) przez każdy środek motywacyjny rozmaitych funkcji narzuca potrzebę dokonywania oceny efektywności narzędzi z punktu widzenia wszystkich funkcji im właściwych, a na tej podstawie umiejętnego doboru narzędzi, aby ostateczny łączny efekt ich stosowania był optymalny.

Skuteczność środków motywacyjnych w zakresie rozmaitych funkcji nie jest jednakowa, na przykład nakazy skłaniają w gruncie rzeczy do wydatkowania wysiłku i osiągania efektów na poziomie minimalnym, możliwym do zaakceptowania. Bodźce natomiast zachęcają do wzrostu efektów tak długo, jak długo występuje dodatnia relacja między wielkością otrzymywanych korzyści a nakładami starań.

Z punktu widzenia zachęty do wzrostu efektów produkcyjnych najsilniej motywacyjnie oddziałują bodźce indywidualne, nie sprzyjają one jednak integracji załóg ani osobowemu rozwojowi pracowników. Integrację najsilniej umacniają zespołowe i grupowe bodźce niematerialne i materialne. Z kolei odpowiednio skonstruowane środki perswazji najpełniej odpowiadają idei samorządności, potrzebom samorealizacji i uznania.

---

[35] A. H. Simon *op. cit.*

3.3 Ewolucja motywowania ze względu na stosowane środki

Konieczność dysponowania specjalistyczną wiedzą w zakresie poszczególnych rodzajów środków motywacyjnych doprowadziła w praktyce do powstania odrębnych obszarów ich stosowania (tzw. polityk), stanowiących podsystemy motywowania. Polityki te, tak jak i środki motywacyjne, obsługują różne fazy motywowania, nie całkiem się z nimi pokrywając. I tak środki zachęty materialnej stanowią przedmiot polityki wynagradzania, a w niewielkim stopniu także polityki socjalno-bytowej. W niewielkim, ponieważ celem polityki socjalno-bytowej w zasadzie nie jest motywowanie.

Nagrody z tytułu wykonania zadań, jak wiadomo, mogą mieć nie tylko charakter materialny. Głównym obszarem wykorzystania zachęt niematerialnych jest polityka osobowa, której rolą jest taki dobór i rozwój pracowników, aby posiadali oni umiejętności nieodzowne do realizacji celów organizacji, ale też do niej należy ocena efektów pracy (wykonania zadań). Obsługując kilka faz motywowania, polityka osobowa wykorzystuje również środki perswazji (doradzanie, rozwiązywanie konfliktów, informowanie). Zakres ich stosowania stale rośnie i w dużej mierze zależy od kultury oraz od społeczno-gospodarczego rozwoju kraju.

Ponadto polityka osobowa posługuje się środkami nakazowymi i dyscyplinarnymi (regulaminy pracy, kary). W odróżnieniu od perswazji wykazują one raczej tendencję malejącą jako instrumenty motywowania.

Głównym obszarem wykorzystania zachęt niematerialnych o charakterze nagród wewnętrznych jest podsystem organizacji pracy (restrukturalizacja pracy, grupowa i zespołowa organizacja pracy, ruchomy czas pracy), a także przedstawicielski udział załóg w zarządzaniu (tzw. samorząd pracowniczy).

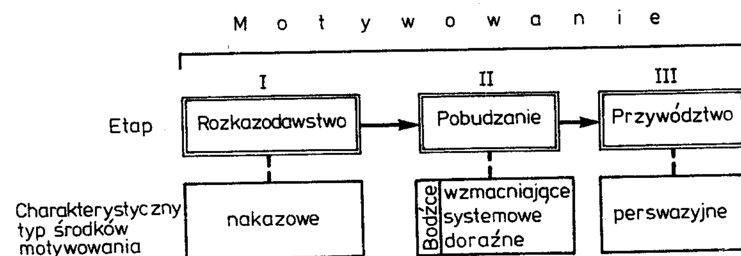
Z kolei środki perswazji są nierozerwalnie związane z udziałem załóg w zarządzaniu, konsultacyjnymi i partycypacyjnymi stylami kierowania. Jednakże obsługują w gruncie rzeczy wszystkie fazy motywowania i nie są wyodrębnione w osobną „politykę". Konsultacje, negocjacje i systemy komunikacji wiążą się z ustalaniem celów i zadań (planowania) oraz sposobów ich oceny, jak również ze sposobami kształtowania nagród, a głównie wynagrodzeń. Konsultacje i komunikacja są ważne dla organizacji pracy, doradzania i rozwiązywania konfliktów, dla polityki osobowej.

Środki nakazowe najczęściej występują w zakresie ustalania zadań (planowania), ale także w organizacji pracy i w polityce osobowej.

Z faktu, że środki motywacyjne obsługują rozmaite dziedziny kierowania ludźmi w procesie pracy, wynika konieczność konstrukcji i doboru ich nie pod kątem każdej z tych dziedzin z osobna, lecz z uwzględnieniem ich wpływu na wszystkie obszary. To bowiem warunkuje spójność i skuteczność oddziaływania na ludzi.

Zakres i skala stosowania różnych środków motywacyjnych podlega ewolucji. U początków industrializacji motywowanie za pośrednictwem nakazów dominowało tak dalece, że klasycy naukowej organizacji pracy mówią nie o funkcji motywowania w zarządzaniu czy o funkcji pobudzania, lecz o rozkazodawstwie.

Stopniowo dojrzewała świadomość wielkich ograniczeń takiego sposobu motywowania. Chcąc pobudzić zainteresowanie pracowników wykonaniem zadań na rzecz motywującego, złagodzić spory dotyczące wykonywania ich ponad konieczne minimum, zaczęto wspierać je zachętami, bodźcami. Ale zadania wciąż były celami motywującego, nie zaś motywowanego. Ten etap ewolucji i motywowania nazwiemy pobudzaniem ze względu na charakterystyczny dla niego typ dominujących środków motywowania (*rys. I. 9*).



Rys. I.9. Etapy ewolucji motywowania ze względu na stosowane środki motywacyjne

Pobudzanie, choć zwiększa zainteresowanie pracowników wykonaniem zadań, to przecież nie prowadzi jeszcze do uznania celów motywującego za swoje. Na gruncie własności społecznej można to osiągnąć głównie za pomocą udziału załóg w zarządzaniu przez

stosowanie środków perswazji, negocjacji, konsultacji i informowania. Prowadzi to do wzrostu samodzielności i odpowiedzialności motywowanych nie tylko za wykonanie własnych indywidualnych zadań, lecz także za zadania grup i zespołów oraz całego przedsiębiorstwa. Przy szerokim stosowaniu tej grupy środków rola kierowników ulega modyfikacji; stają się bardziej liderami wspomagającymi działanie pracowników. Dlatego też tę fazę, w braku lepszej nazwy, określimy mianem przywództwa, które opiera się na partycypacji pracowniczej.

Przejście od jednego do drugiego etapu następuje stopniowo i niecałkowicie. To znaczy, że wraz z nim nie następuje rezygnacja ze stosowania środków właściwych etapowi poprzedniemu i ich substytucja przez środki typowe dla nowego etapu. Oznacza tylko, że relatywnie spada znaczenie środków z etapów poprzednich i maleje zakres ich stosowania. Wszystkie one jednak współwystępują w koniecznym zakresie. Zmianom podlegają ich formy. Tak np. ewolucja w kierunku przewodzenia powoduje potrzebę szerszego stosowania nie indywidualnych i akordowych form płac, lecz partycypacyjnych — grupowych i zespołowych — dostosowanych do grupowej i zespołowej organizacji pracy, gwarantującej bezpośredni udział załóg. Rośnie rola motywacji wewnętrznej i nagród na niej opartych. Ewolucja ta oznacza potrzebę zastąpienia odgórnego planowania partycypacyjnym, uspołecznionym planowaniem celów, zadań i środków czy sposobów ich realizacji.

Jak widać, pobudzanie nie jest równoznaczne z motywowaniem. Odnosi się tylko do stosowania jednej grupy środków motywacyjnych (bodźców), a ponadto jego celem jest podporządkowanie zachowań pracowników celom-zadaniom przedsiębiorstwa lub jego ogniw.

Badania przeprowadzone w latach 1982-1983 w trzynastu przedsiębiorstwach i instytucjach użyteczności publicznej nad rolą różnych narzędzi motywowania wykazały, że w naszych warunkach nawet dla wysoko wykwalifikowanej i samodzielnej kadry zasadnicze znaczenie ma wynagrodzenie, nie zaś praca sama w sobie[36]. Dopiero daleko za nim plasuje się polityka osobowa i środki zachęty niematerialnej. Najdalej znajduje się perswazja. Postulowany układ tych narzędzi niewiele odbiega od ich obecnej roli. Nadal dominują w nim wynagrodzenia, natomiast nakazy spadają na pozycję ostatnią. Rośnie nieco rola zachęt niematerialnych i polityki osobowej, a spada rola środków perswazji (*tab. I. 1*). Świadczyłoby to o jednoznacznym preferowaniu przez dyrekcję menedżerskiego systemu zarządzania.

[36] *Motywowanie kadry kierowniczej w przemyśle*. Raport z badań prowadzonych dla IGN pod kierunkiem S. Borkowskiej, Łódź 1982 i 1983.

Tabela I.1

Rzeczywiste i postulowane, znaczenie instrumentów motywowania

Lp.	Rodzaj instrumentu	Wartość rzeczywista			Wartość postulowana		
		średnia arytmetyczna $N=13$	rozpiętość w procentach	kolejność wśród pięciu grup narzędzi	średnia arytmetyczna $N=13$	rozpiętość w procentach	kolejność wśród pięciu grup narzędzi
1	Wynagrodzenie	56,15	25-80	1	55,45	10-80	1
2	Polityka osobowa	9,69	0-25	5	13,40	25-30	3
3	Instrumenty nakazowe	12,23	0-40	2	5,69	0-20	5
4	Instrumenty perswazyjne	10,96	0-30	3	10,22	0-30	4
5	Inne niematerialne	9,80	0-50	4	16,13	0-40	2

Nieco inaczej postrzega rolę poszczególnych instrumentów motywowania kierownictwo innych szczebli w przedsiębiorstwie (*tab. I. 2*). Przywiązuje ono mianowicie zdecydowanie mniejsze znaczenie do wynagrodzenia. W układzie postulowanym widzi potrzebę równorzęd-

Tabela I.2

Postulowana i rzeczywista ranga środków motywowania w opinii dyrekcji i całego kierownictwa (lata 1982-1983)

Lp.	Środki motywowania	Dyrekcja		Kierownictwo przedsiębiorstwa wraz z dyrekcją	
		R	P	R	P
1	Wynagrodzenia	80	50	30	25
2	Polityka osobowa	—	5	20	25
3	Nakazy	10	20	20	10
4	Narzędzia perswazyjne	5	5	10	20
5	Inne zachęty niematerialne (uznanie społeczne, prestiż itp.)	5	20	20	20
	Razem	100	100	100	100

R — rola rzeczywista. P — rola postulowana.

nej siły wynagradzania i polityki osobowej. Postuluje też konieczność podwojenia roli perswazji, a więc własnego udziału w zarządzaniu. Przy tym rola perswazji byłaby niewiele mniejsza od polityki osobowej i wynagrodzeń. Tak więc optuje za partycypacyjnym stylem kierowania.

Analiza powyższych opinii prowadzi do kilku spostrzeżeń.

Po pierwsze — motywowanie w polskich przedsiębiorstwach cechuje się ubóstwem stosowanych środków.

Po drugie — widoczne są wielkie zaniedbania w motywowaniu, przede wszystkim w polityce osobowej, zachętach niematerialnych (poza formalnym systemem wyróżnień), tkwiących głównie w organizacji pracy, a nawet w partycypacji pracowniczej. Ta ostatnia kwestia wymaga bliższego objaśnienia. Otóż poglądy dyrekcji na samorząd pracowniczy są podzielone. Jedni uznają celowość jego istnienia, ale rozumieją go jako przedłużenie swego ramienia, jako przekaźnik decyzji dyrekcji do załóg, inni zaś widzą potrzebę partycypacji, ale wskazują na konieczność zróżnicowania jej form i zorientowania jej głównie na funkcje opiniodawcze, doradcze i kontrolne oraz na decyzje długookresowe. Ta druga tendencja zdaje się zmierzać do godzenia menedżeryzmu z samorządnością. Pierwsza zaś *de facto* uznaje tylko menedżeryzm.

Z kolei pracownicy, według badań prowadzonych przez Instytut Marksizmu-Leninizmu[37], wprawdzie raczej pośrednio opowiadają się za funkcjonowaniem samorządu pracowniczego, ale nie są zainteresowani osobistym udziałem w jego pracach, nie bardzo orientują się nawet, na czym jego praca ma polegać, i wiodącą rolę w osiąganiu wyników w działalności przedsiębiorstwa i wdrażaniu reformy przypisują kadrze kierowniczej.

W sumie zatem ani kierownicy, ani pracownicy nie widzą w udziale załóg w zarządzaniu istotnego źródła motywacji.

Po trzecie — wyraźnie niedoceniane jest motywowanie perswazyjne.

Po czwarte — stosowane narzędzia ekonomiczne nie są całkiem spójne z systemem zarządzania (np. stosowanie nakazów mimo założonej samodzielności przedsiębiorstw).

Po piąte — brak wewnętrznej spójności w stosowaniu narzędzi ekonomicznych (np. wraz z awansem na wyższe stanowisko pracownik traci na zarobkach).

[37] Z. Malak *Samorząd — co o nim myślę?* „Polityka" 1983, nr 31.

SYSTEM ZARZĄDZANIA A MOTYWOWANIE

1. Kierunki wpływu systemu zarządzania na motywowanie

Motywowanie — jak wskazywano — jest jedną z funkcji zarządzania. Zatem jego cele, konstrukcja i skuteczność nierozerwalnie wiążą się z całokształtem rozwiązań regulujących procesy zarządzania. Wieloszczeblowa struktura zarządzania implikuje, że motywowanie może następować na różnych szczeblach. W istocie tak się dzieje. W ujęciu modelowym jednak zasadnicza rola powinna przypadać motywowaniu w przedsiębiorstwie. Wynika to ze wspomnianej w rozdziale I zasady, która mówi, że motywuje się konkretnego człowieka; motywowanie do pracy powinno zatem następować jak najbliżej miejsca pracy. Także i organizowanie, jako druga funkcja zarządzania, powinno odgrywać większą rolę w przedsiębiorstwie niż na szczeblu Centrum, natomiast planowanie i kontrola — odwrotnie. W rzeczywistości wpływ Centrum na motywowanie w przedsiębiorstwie zależy od rodzaju systemu zarządzania. System zarządzania stanowi całokształt wzajemnie powiązanych rozstrzygnięć regulujących podstawowe funkcje zarządzania[1]. W gospodarstwie socjalistycznym termin „system zarządzania", używany zamiennie z „systemem planowania i zarządzania", zwykło się odnosić do zarządzania całą gospodarką narodową lub jej częściami. Natomiast zarządzanie w obrębie zakładu pracy (przedsiębiorstwa) określa się mianem stylu zarządzania (kierowania)[2]. Odzwierciedla on techniki i środki zarzą-

[1] B. Gliński *Zarządzanie gospodarką socjalistyczną*, Warszawa 1980, s. 20.

[2] Nazwy te stosowane są zamiennie ze względu na brak zgodności rozumienia terminów „kierowanie" i „zarządzanie". Szkoła prakseologiczna (J. Zieleniewski *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 7, Warszawa 1981, s. 45) zarządzanie odnosi do zarządzania ludźmi. Powszechniej jednak zarządzanie traktowane jest jako szczególny przypadek kierowania, w którym władza organizacyjna oparta jest na prawie własności środków

dzania, ich dobór i wzajemne połączenia o cechach trwałości, odnoszące się do wszystkich funkcji zarządzania[3]. Tak więc styl w odróżnieniu od systemu zarządzania odnosi się do zarządzania w obrębie organizacji i zawiera duży ładunek subiektywizmu. Styl odzwierciedla indywidualny sposób i techniki zarządzania poszczególnych kierowników, zależne od ich cech osobowych. Natomiast system zarządzania nie zawiera odniesień personalnych, lecz wyznacza normy i zasady ogólne z mocą obowiązującego prawa, dotyczące całej gospodarki lub jej części.

W krajach zachodnich, ze względu na własność prywatną i rynkowy charakter gospodarki, system zarządzania odnosi się do przedsiębiorstw czy przedsięwzięć, ale nie do gospodarki jako całości. Jest więc tożsamy ze stylem zarządzania. Podobne utożsamianie nie jest właściwe gospodarce socjalistycznej.

W gospodarce planowej system zarządzania wywiera przemożny wpływ na styl zarządzania. W konsekwencji ten ostatni nie jest należycie doceniany ani w teorii, ani w praktyce gospodarki socjalistycznej.

Zazwyczaj, rozpatrując sprawę teoretycznie, mówi się o dwóch modelach zarządzania: modelu scentralizowanym i zdecentralizowanym oraz o modelu opartym na zarządzaniu bezpośrednim i pośrednim (parametrycznym). Jednakże realia są inne — odróżnić można kilka wariantów systemu zarządzania, różniących się ze względu na stopień samodzielności przedsiębiorstw oraz na zakres form udziału załóg w zarządzaniu. Jako pierwszy wymienić należy system scentralizowany nakazowo-rozdzielczy, a następny — paternalizm państwowy, czyli system bezpośredniego zarządzania. Ten drugi zorientowany jest na kształtowanie takich stosunków międzyludzkich, które by tworzyły

---

rzeczowych (J. Kurnal *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969, s. 609). Prawo to może być rzeczywiste lub delegowane w określonych ramach. W tym rozumieniu używamy terminu „zarządzanie" abstrahując od sporów semantycznych wykraczających poza zakres niniejszej pracy.

[3] W piśmiennictwie polskim brak zgodności rozumienia stylu zarządzania. Bywa, że jest on interpretowany bardzo szeroko jako całokształt stosunków między ludźmi w produkcji (S. Góra *Warunki produkcji a działanie bodźców*, Warszawa 1967, s. 154). Bywa też rozumiany bardzo wąsko, to znaczy odnoszony wyłącznie do funkcji motywowania i to realizowanego za pomocą bodźców (F. A. Heller, B. Wilpert *Task, Structure and Skill as Contingencies. A German-British Comparison*, Berlin 1978, maszynopis, s. 457).

więź emocjonalną między pracownikiem a centrum zarządzającym w imieniu społeczeństwa na podobieństwo więzi rodzinnych między ojcem i dziećmi. Polecenia ojca są akceptowane z pełnym zaufaniem. Państwo przyjmuje na siebie troskę o byt i rozwój pracowników, zapewnia im konieczne środki. Przedsiębiorstwa w tym systemie posiadają umiarkowaną autonomię (np. w ZSRR po reformie z lat 1965-1967 i w innych krajach RWPG w latach 60-tych). Jako trzeci system wystąpił menedżeryzm socjalistyczny, czyli system oparty na centralnym planowaniu, w połączeniu ze znaczną rolą rynku. Dominuje w nim przedsiębiorstwo nie uwzględniające przedstawicielskiego udziału załóg w zarządzaniu (poza związkami zawodowymi). Odpowiada mu najpełniej węgierski system zarządzania po roku 1967[4], a także tzw. system WOG-owski w Polsce[5]. W następnej kolejności trzeba powiedzieć o systemie samorządowym, opartym na przedsiębiorstwach samodzielnych, zarządzanych przez załogi, funkcjonujących w ramach gospodarki planowej. Piątym systemem byłby system partycypacyjny, w którym dominują przedsiębiorstwa samodzielne, funkcjonujące w ramach gospodarki planowej. Dopuszcza on szeroki udział załóg w zarządzaniu, jednak głównie o charakterze konsultacyjnym, a tylko częściowo stanowiącym.

System zarządzania, jak i całe otoczenie zewnętrzne względem przedsiębiorstwa, wpływa na motywowanie w przedsiębiorstwie (*rys. II.1*). Dokonuje się to przez:

a) wpływ na osobowość motywujących i motywowanych za pomocą kreowania norm społecznych i systemu wartości oraz kreowania systemu kształcenia i wychowania;

b) stawianie przedsiębiorstwu celów i zadań wynikających z celów ogólnospołecznych oraz kreowanie warunków ich realizacji;

c) określanie zasad i środków motywowania w przedsiębiorstwie.

Osobowość przełożonych oraz cele-zadania, jakie mają zrealizować z pomocą podwładnych, stanowi o stylu zarządzania. Wpływ systemu zarządzania na styl zarządzania będzie nierównie większy, jeśli system zarządzania określa także sposób motywowania w przedsiębiorstwie.

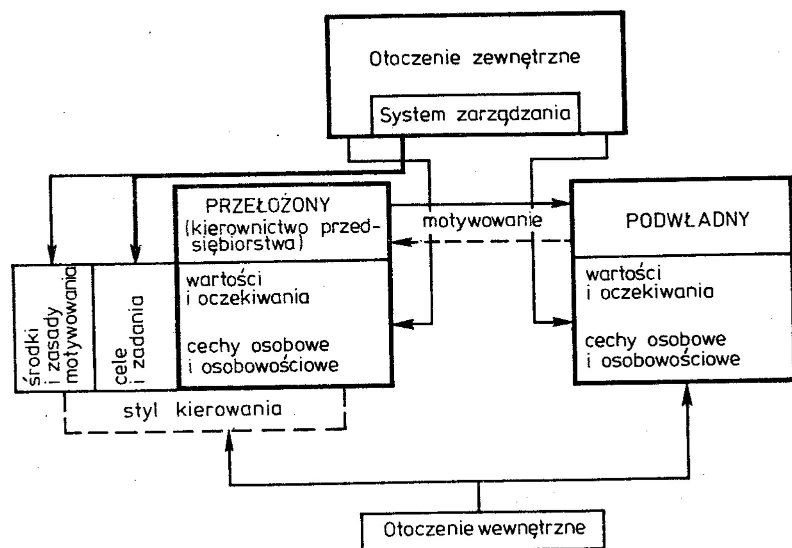
Pierwsza droga oddziaływania (*pkt a*) ma charakter wybitnie

---

[4] Obecne projekty zmian tego systemu wyraźnie zmierzają do przekształcenia go w system partycypacyjny.

[5] B. Gliński *op. cit.*, s. 63.

pośredni w każdym systemie zarządzania. Druga natomiast (*pkt b*) umiejscowiona w systemach scentralizowanych (*wariant I i II*), je realizowana bezpośrednio, nakazowo, czyli cele-zadania są określan *explicite* i narzucane przedsiębiorstwom. Jeżeli przy tym podobni określa się środki i terminy realizacji zadań, to mówimy o na



Rys. II.1. Powiązanie systemu zarządzania z motywowaniem w przedsiębiorstwie

kazowo-rozdzielczym systemie zarządzania. W systemach zarządzan pośredniego (*warianty III, IV, V*) Centrum wpływa na wybór celów -zadań przez przedsiębiorstwa oraz sposobów ich realizacji za p średnictwem różnych parametrów.

Bez względu na rodzaj systemu zarządzania decyzje Centru dotyczące celów-zadań przedsiębiorstw oraz środków i sposob ich realizacji kreują bazę, czyli podstawowe warunki dla motywowan w przedsiębiorstwie. Kreowanie tych warunków stanowi podstawow kierunek wpływu systemu zarządzania na motywowanie w prze siębiorstwie.

Ostatni kierunek oddziaływania (*pkt c*) wiąże się bezpośredn z motywowaniem. Centrum może wpływać na motywowanie w t sposób, że:

— kształtuje tylko te rozwiązania, które są niezbędne do rea

zacji funkcji społecznej przez środki motywacyjne, czyli kształtuje tylko ogólne zasady dotyczące społeczeństwa jako całości lub większych grup społeczno-zawodowych, mające na celu zapewnienie przestrzegania wymogów sprawiedliwości społecznej (równości miar, szans i sytuacji); chodzi głównie o równość szans zatrudnienia, kształcenia i awansu bez względu na rasę, płeć itp. przy tych samych zdolnościach i efektach, chodzi o równość miar jako podstawę wynagradzania, ale realizowaną dopiero po zapewnieniu wszystkim środków na poziomie minimum socjalnego, w konsekwencji chodzi też o niedopuszczenie do społecznie nieuzasadnionego i nadmiernego zróżnicowania społecznego[6];

— kształtuje ogólne zasady motywowania w obrębie różnych faz i podsystemów motywowania (wynagradzania, polityki osobowej itp.);

— konstruuje narzędzia motywowania, które przedsiębiorstwa są obowiązane stosować.

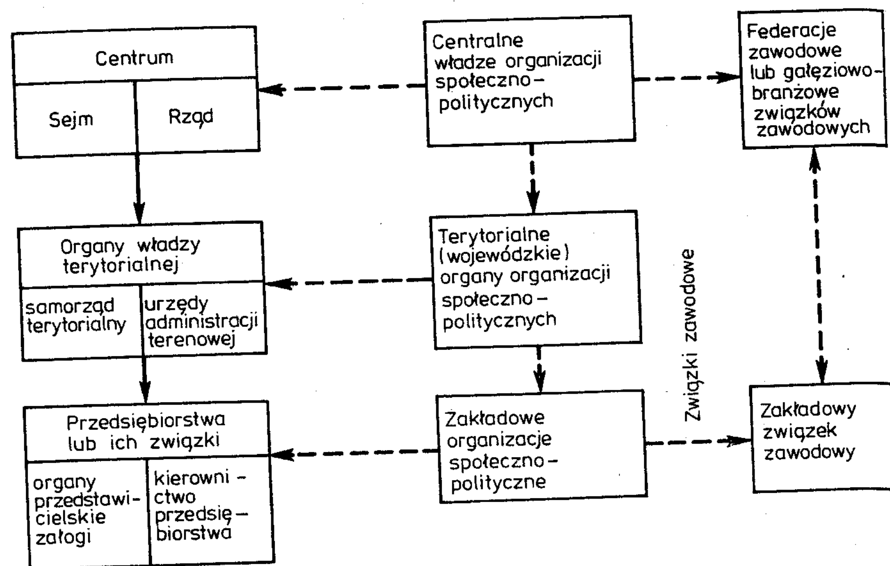
W gospodarce socjalistycznej niezależnie od rodzaju systemu zarządzania Centrum nie może być zwolnione z dwóch pierwszych sposobów oddziaływania na motywowanie w przedsiębiorstwie. Centralne konstruowanie narzędzi motywowania jest właściwe tylko w systemach scentralizowanych, w pozostałych natomiast powinny być one kształtowane samodzielnie przez przedsiębiorstwa przy współdziałaniu wszystkich podmiotów motywowania.

Analiza kierunków oddziaływania systemu zarządzania na motywowanie w przedsiębiorstwie prowadzi do konkluzji, że znajduje on odbicie głównie w roli różnych podmiotów motywowania w przedsiębiorstwie oraz w stylu zarządzania.

2. System zarządzania a podmioty motywowania

W skład instytucjonalnie wyodrębnionych podmiotów motywowania w gospodarce socjalistycznej wchodzą z jednej strony organy administracji gospodarczej (Centrum, organy władzy terytorialnej oraz organizacje gospodarcze lub ich zgrupowania), z drugiej zaś — związki zawodowe (*rys. II.2*).

[6] Z. Morecka *Społeczne aspekty gospodarowania*, Warszawa 1981, s. 25.



Rys. II.2. Instytucjonalne podmioty motywowania w gospodarce socjalistycznej

W przedsiębiorstwie występują cztery główne podmioty: kierownictwo, organy samorządowe, związkowe i organizacje społeczno-polityczne (głównie partia). Im bardziej scentralizowany system zarządzania, tym większa rola Centrum w motywowaniu, a mniejsza – przedsiębiorstw i ich wewnętrznych podmiotów. Jednak przy wzroście samodzielności przedsiębiorstw (*systemy III, IV, V*) rola Centrum w motywowaniu nie spada, lecz ulega reorientacji, ponieważ kształtuje ono zasady oraz parametry, na podstawie których następuje motywowanie w przedsiębiorstwie (a także narzędzia motywowania służące realizacji ich funkcji społecznej). Jest to rola nierównie bardziej złożona i odpowiedzialna niż bezpośrednie motywowanie. Ponadto wzrost samodzielności przedsiębiorstw nie powoduje automatycznego i proporcjonalnego wzrostu roli wszystkich podmiotów motywowania w przedsiębiorstwie. Rola ta zależy od typu przedsiębiorstwa (*tab. II.1*). Ze względu na stopień samodzielności zasadniczo można odróżnić przedsiębiorstwa o ograniczonej samodzielności, które dominują w systemach nakazowych, oraz przedsiębiorstwa samodzielne, dominujące w systemach zarządzania pośredniego. W miarę przechodzenia od I do V wariantu systemu zarządzania maleje zakres występowania przedsiębiorstw o ograniczonej samodzielności

Tabela II.1

System zarządzania a podmioty motywowania i style kierownia w socjalizmie

Warianty systemu zarządzania	Systemy nakazowo-rozdzielcze		Systemy parametryczne		
	wariant I	wariant II	wariant III	wariant IV	wariant V
Rola podmiotów motywowania i stylów kierowania	scentralizowany	paternalizm państwowy	menedżerski	samorządowy	partycypacyjny
Przeważający typ przedsiębiorstwa	o ograniczonej samodzielności	o umiarkowanej samodzielności (nadal dominują nakazy i zakazy)	samodzielne menedżerskie (typ B)	samodzielne i samorządne przedsiębiorstwo (typ A)	samodzielne przedsiębiorstwo partycypacyjne (typ C)
Dominujący styl zarządzania	styl autokratyczny	paternalistyczny (autonomia umiarkowana)	konsultatywny	samorządowy	partycypacyjny
Rola związków zawodowych	formalna, znikoma	umiarkowana	umiarkowana	duża	duża
Rola organów samorządowych	formalna, znikoma	mała	znikoma lub jej brak	bardzo duża	duża
Rola organizacji społeczno-politycznych	duża, bezpośrednia	duża, bezpośrednia	duża, ale pośrednia	duża, pośrednia	duża, pośrednia

Są one jednak nadal konieczne, głównie w instytucjach użyteczności publicznej (przedsiębiorstwa komunalne, wojskowe itp.). Przedsiębiorstwa samodzielne różnią się, niekiedy znacznie, między sobą ze względu na zakres udziału załóg w zarządzaniu. Umownie można wyodrębnić trzy podstawowe typy socjalistycznych przedsiębiorstw samodzielnych[7]: typ *A* — przedsiębiorstwa samorządne, *B* — menedżerskie, *C* — partycypacyjne, które mogą występować w wielu mutacjach mieszczących się na odcinku, którego krańce stanowią typ *A* i *B*. Przedsiębiorstwa typu *A* cechują się tym głównie, że podstawowym organem władczym w przedsiębiorstwie jest przedstawicielstwo załogi, dyrekcja zaś jest organem wykonawczym decyzji samorządu załogi.

Głównym kryterium oceny działalności przedsiębiorstw i podstawą tworzenia funduszu rozwoju oraz środków na wynagrodzenia ogółu pracowników łącznie z dyrekcją stanowi uzyskany dochód. Podlega on samodzielnemu podziałowi na cele przyjęte przez organ przedstawicielski załogi.

W gospodarce socjalistycznej przedsiębiorstwa samorządne obejmują głównie własność spółdzielczą. Nierzadko jednak funkcjonują także w sferze właśności ogólnospołecznej. Taki typ przedsiębiorstw samorządnych dominuje w Jugosławii (*IV wariant* systemu zarządzania), a podobną jego formę dopuszcza się w gospodarce Polski w warunkach reformy gospodarczej lat 80-tych. Obejmuje ona głównie małe przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie typu menedżerskiego organ założycielski stawia na wysoko kwalifikowaną, dynamiczną kadrę kierowniczą zdolną podejmować decyzje w warunkach ryzyka i niepewności. Jest to kadra profesjonalistów, do której należą podstawowe decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne w ramach ogólnych uprawnień nadanych jej przez organ założycielski. Kadra posiada dużą samodzielność i ponosi odpowiedzialność za efektywność gospodarowania. W swoich działaniach wspiera się na sztabach ekspertów.

W związku z tym bardzo duże znaczenie przywiązuje się do starannego doboru najbardziej utalentowanych kadr, opartego na wyrafinowanych i kosztownych technikach, do szkolenia i rozwoju talentów, jak też do starannej i rygorystycznej oceny efektów pracy, opartej na jasnych kryteriach i sposobach oceny.

[7] Bardziej szczegółowa ich charakterystyka zawarta jest w rozdziale V.

Głównym kryterium oceny efektywności przedsiębiorstw typu *B* jest zysk. Od niego też w wysokim stopniu zależy wynagrodzenie kadry kierowniczej zarówno poprzez stawki płac jak i przez ruchomą część wynagrodzeń. Natomiast płace personelu wykonawczego stanowią element kosztów i nie są powiązane z zyskiem. Tak więc w przedsiębiorstwie menedżerskim zakłada się rozbieżność interesów kierownictwa i personelu wykonawczego.

Rozwiązaniem pośrednim jest przedsiębiorstwo partycypacyjne. Podobnie jak w typie *B*, głównym organem władzy w przedsiębiorstwie jest wysoko kwalifikowana kadra kierownicza. Jednakże autokratyczną pozycję kierownictwa eliminuje szeroki udział załóg w zarządzaniu, sprzyjając integracji celów przedsiębiorstw i pracowników. Załoga posiada częściowo kompetencje stanowiące, częściowo zaś konsultacyjne i kontrolne. Pierwsze dotyczą głównie decyzji strategicznych, tak więc w typie *C* zachowuje się zalety przedsiębiorstwa menedżerskiego (wysoka fachowość kadry, szybkość podejmowania decyzji itp.) oraz zalety przedsiębiorstwa samorządnego (integracja interesów kierownictwa i załogi).

Podstawowym kryterium oceny jest zysk. Zysk stanowi źródło wynagrodzeń kadry kierowniczej oraz płac ruchomych (premii pozostałych pracowników), natomiast płace zasadnicze pozostałych pracowników stanowią element kosztów. Stosuje się też dwa mierniki oceny (zysk oraz produkcja czysta lub dochód).

Zarys podstawowych typów uspołecznionych przedsiębiorstw samodzielnych pozwala zauważyć, że w typie *A* dominująca rola przypada organom przedstawicielskim załogi, w typie *B* — kierownictwu, w typie *C* — kierownictwu, ale też i załodze, która odgrywa samodzielną, ważną rolę. Natomiast nie występują istotniejsze różnice w roli związków zawodowych oraz organizacji społeczno-politycznych. Można mieć wątpliwości, czy związki zawodowe są niezbędne w przedsiębiorstwach samorządnych, w których występuje jedność celów pracowników jako decydentów oraz jako członków związków zawodowych w obrębie tego samego przedsiębiorstwa. Jednakże sprawa kształtowania warunków pracy i płac, a zwłaszcza relacji płac, nie zamyka się w skali jednego przedsiębiorstwa. Samorząd pracowniczy kieruje się wąskim interesem grupowym (przedsiębiorstwa). Branżowe lub branżowo-terytorialne związki zawodowe czuwają natomiast nad

warunkami pracy i płacy w szerszych układach, m.in. wpływając na stopień zróżnicowania sytuacji dochodowej pracowników tego samego zawodu itd. Względy powyższe wskazują na celowość współistnienia i współpracy związków zawodowych i tzw. samorządu pracowniczego.

Poszczególne podmioty w przedsiębiorstwie posługują się nieco odmiennymi narzędziami motywacyjnymi, co wzbogaca proces motywowania. O ile kierownictwo może się posługiwać całą gamą środków motywacyjnych, to najbardziej adekwatnymi i efektywnymi środkami motywowania przez załogę lub jej organy przedstawicielskie są:

— środki zachęty, głównie materialnej, poprzez wpływ na ich prawidłowy rozdział;

— środki oddziaływania na motywację wewnętrzną, wynikającą z samej pracy (organizowanie grup roboczych, rozszerzanie i wzbogacanie treści pracy, zmienność wykonywanych zadań itp.); w tej dziedzinie załoga posiada bowiem lepszą niż kierownictwo znajomość oczekiwań i potrzeb pracownika, znajdując się niejako bezpośrednio u źródła informacji;

— środki perswazji (konsultacje, akceptacje, negocjacje, presja moralna na kolegów z grupy itp.).

Załoga może też wespół z kierownictwem dokonywać ocen efektów pracy i tą drogą pośrednio wpływać na decyzje kadrowe. Jej rola w tej materii ma jednak charakter uzupełniający w stosunku do roli kierownictwa.

Związki zawodowe motywują głównie za pomocą środków perswazji (negocjacje, konsultacje), ale też środków zachęty, zwłaszcza niematerialnej (np. wyróżnienia dla pracowników), a nawet środków przymusu (np. przez ogłoszenie strajku obowiązującego wszystkich pracowników). Organizacje społeczno-polityczne posługują się perswazyjnymi środkami motywowania.

Wielość podmiotów motywowania może ten proces czynić bardziej skutecznym pod warunkiem, że ich oddziaływanie będzie spójne, zharmonizowane. Pomocne będzie w tym jasne określenie kompetencji i odpowiedzialności wszystkich podmiotów motywowania w przedsiębiorstwie i poza nim, określenie zasad i form współdziałania podmiotów, jak też zapewnienie w maksymalnie możliwym stopniu jawności decyzji i decydentów.

Pozostaje zatem problem związków zawodowych i organizacji partyjnej[8].

Związki zawodowe są powołane po to, aby dbać o interesy pracowników, o godziwe warunki ich pracy i płac. Zatem z natury rzeczy wywierają presję na wzrost wynagrodzeń (co prowadzi do niwelowania różnic w płacach poszczególnych pracowników i całych grup zawodowych, a więc do egalitaryzacji zarobków) i są skłonne akceptować minimalizację wymagań (wysiłków) stawianych pracownikom (w tym skracanie czasu pracy). Mają obowiązek mieć w szczególnej pieczy sprawy socjalne (naciskają w tej dziedzinie na preferencje dla niżej zarabiających), muszą chronić wynagrodzenia realne i szukać gwarancji dla rosnących płac minimalnych opartych co najmniej na minimum socjalnym. Czynią też wysiłki w celu zagwarantowania pracy (co może czasem przerodzić się w obronę leniwego pracownika).

Działania te osłabiają więź wynagrodzeń z nakładami i efektami pracy, a więc osłabiają motywacyjne znaczenie wynagrodzeń. Prowadzą do egalitaryzacji, zamiast do zróżnicowania według różnic w trudnościach i efektach pracy. Działania związkowe (negocjacje, strajki i inne formy presji na kierownictwo) nie muszą i nie powinny być całkiem jednostronne, ignorując podstawowe zasady wynagradzania (w socjalizmie: podział według pracy). Warunkiem racjonalizacji zasad wynagradzania jest przede wszystkim przejęcie większości świadczeń socjalnych z przedsiębiorstw przez szczebel centralny lub regionalny, ustalenie obligatoryjnej normy minimalnej świadczeń socjalnych na jednego zatrudnionego, płatnych z odrębnego funduszu, jak też sprawny mechanizm wzrostu płac, powiązany z oceną efektów pracy. Konieczne jest też przyjęcie za podstawę negocjacji i ustaleń tabel płac oraz zasad wynagradzania wyników precyzyjnego, jednolitego w gospodarce wartościowania pracy (oceny jej trudności, wymagań) oraz wyników okresowych ocen efektów pracy; obiektywizacja podstaw ustalania wynagrodzeń i ich jednolitości

---

[8] Efektywność kierownictwa wiąże się ze stylem zarządzania, o czym mowa w następnym podrozdziale, jak i z odpowiednim systemem doboru i oceny tych kadr, wynagradzania itp. Sprawom tym poświęcona jest dalsza część pracy. O warunkach skutecznego udziału załóg w zarządzaniu traktuje rozdział V.

w gospodarce stanowi zaporę dla presji różnych grup społecznych na wzrost wynagrodzeń bez względu na wykonywaną pracę i jej wyniki, zapobiegając niebezpieczeństwu tzw. efektu imitacji w płacach (presji dalszych grup zatrudnionych na wzrost wynagrodzeń celem przywrócenia istniejącej uprzednio równowagi). Jednocześnie wyklucza ono potrzebę tworzenia przywilejów płacowych w postaci specjalnych tzw. kart, nie wyłączając natomiast możliwości i potrzeby różnicowania czasu pracy ze względu na trudne warunki jej wykonywania, i innych pozapłacowych przywilejów. Trzeba też przypomnieć o ścisłym powiązaniu możliwości płacowych przedsiębiorstw z ich efektami i o kształtowaniu w społeczeństwie, nie tylko we władzach związkowych, znajomości zasad wynagradzania, z uwzględnieniem i poziomu wynagrodzeń, i różnic w pracy.

Strukturę organizacyjną związków zawodowych należy precyzyjnie określić oraz rozłożyć kompetencje między ich poszczególne szczeble organizacyjne. Rzecz w tym, że tworzenie ogólnokrajowych związkowych struktur gałęziowych, zwłaszcza wspartych działalnością ministerstw gałęziowych, i pozostawienie im regulującego wpływu na relacje wynagrodzeń oraz na warunki pracy nieuchronnie wzmacniałoby gałęziowe, czyli pionowe, ich kształtowanie ze szkodą dla nieodzownego sterowania w układach poziomych. Przepływ pracowników odbywa się głównie w obrębie regionów, lokalnych rynków pracy — ze względu na stałość miejsca zamieszkania. Konieczne jest zatem obok gałęziowych federacji związkowych stworzenie gałęziowo-terytorialnych organów związkowych uprawnionych do negocjowania warunków pracy i płacy w układach lokalnych ze zgrupowaniami pracodawców (przedsiębiorstw).

Jednocześnie federacje ogólnokrajowe powinny mieć jasno określony przez prawo wpływ na kształtowanie decyzji dotyczących ogólnych zagadnień związanych z pracą i płacą, np. na kształtowanie minimum socjalnego, zasad indeksacji itd. Nie reguluje tego obecna ustawa związkowa ani ustawa o przedsiębiorstwie. W ramach już zawartych porozumień wyższego szczebla zakładowe związki zawodowe powinny mieć prawo negocjowania i konsultowania warunków pracy i płacy w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Podstawowym instrumentem wpływu związków na warunki pracy i płacy powinny być umowy zbiorowe zawierane w rezultacie negocjacji prowadzonych na różnych szczeblach struktury związkowej. W umowach upatrywać

trzeba głównej formy kształtowania polityki płac i socjalno-bytowej przez wszystkich partnerów społecznych.

We współpracy zakładowych podmiotów motywowania pewną rolę odegrać może prawo strajkowe i prawo regulujące sposób negocjacji oraz upowszechnienie wiedzy o sposobach ich prowadzenia i o sztuce mediacji.

Problem wpływu partii politycznych na zarządzanie przedsiębiorstwem dotyczy krajów, w których *de facto* występuje system monopartyjny, partia pełni rolę przewodnią (kierowniczą). Wówczas nie ogranicza się ona do działań ściśle politycznych, ale ze względu na bliski związek z ekonomiką inspiruje działania gospodarcze, zwłaszcza o charakterze strategicznym.

W każdym typie przedsiębiorstwa socjalistycznego zakładowa organizacja partyjna może inspirować działania gospodarcze, zwłaszcza o charakterze strategicznym. Pełni także funkcję kontrolną. Wpływ ten wywiera przede wszystkim za pośrednictwem swoich członków, ale także poprzez udział swoich przedstawicieli w pracach komisji oceniających efekty pracy kierowniczej oraz w sądach konkursowych oceniających kandydatów na dyrektorów.

W gruncie rzeczy współdziałanie organizacji partyjnej z dyrekcją w obrębie zakładu nie nastręcza trudności, następuje w procesie wzajemnego uzgadniania. Wyraźniejsze rozbieżności w kierunkach decyzji, metodach, środkach działania mogą wystąpić w wypadku nakazowej ingerencji nadrzędnych organizacji partyjnych (szczebla wojewódzkiego) itp. Niemało przykładów takich kolizyjnych z interesem przedsiębiorstwa decyzji, z reguły niepisanych (presja polityczna, zagrożenie stanowiska), dostarcza praktyka lat 70-tych. Wszelkie tego rodzaju decyzje, bez względu na ich ważne oczywiste skutki ekonomiczne, powodują daleko silniejsze negatywne reperkusje społeczne w postaci braku zaufania zarówno do partii jak i do kierownictwa, dezintegracji załóg, osłabienia chęci do efektywnej pracy itp. Dlatego też jest ważne, aby ograniczyć bezpośredni wpływ partii na decyzje gospodarcze przedsiębiorstw.

3. Wpływ stylu zarządzania na motywowanie w przedsiębiorstwie

W zestawieniu z innymi podmiotami kierownictwu przypada wiodąca rola w motywowaniu w każdym typie przedsiębiorstwa, ponieważ zawsze podejmuje ono co najmniej decyzje operatywne. Niemniej rola ta różni się ze względu na szczebel kierowania w przedsiębiorstwie, stopniowo rosnąc w miarę przechodzenia z górnych na dolne szczeble kierowania. Sposób motywowania przez kierowników ściśle wiąże się ze stylem zarządzania.

Dotychczasowe analizy stylów w piśmiennictwie polskim mają raczej charakter transmisji bogatego dorobku krajów zachodnich. Jak dotąd, brakuje twórczych poszukiwań stylów właściwych dla gospodarki socjalistycznej, ściśle powiązanych z systemem zarządzania. Utrudnia to analizę związku między systemami, stylami zarządzania i motywowaniem w przedsiębiorstwach socjalistycznych. Nadto świadomość, że efektywne zarządzanie w przedsiębiorstwie wymaga wysokich umiejętności kierowniczych i w dużej mierze zależy od skutecznego motywowania nie zezwala na peryferyjne traktowanie problematyki stylów zarządzania w nauce i praktyce gospodarczej.

3.1. Rodzaje stylów zarządzania

Wprawdzie brak uzgodnionej, jednolitej klasyfikacji stylów zarządzania, niemniej najczęściej wyodrębnia się dwie skrajne ich grupy: styl autorytarny i styl demokratyczny (partycypacyjny, integratywny). Pierwszy z nich charakteryzuje się stosowaniem wobec pracowników głównie środków przymusu jako narzędzi motywowania do pracy, wspartych sankcjami i groźbami. Drugi zaś dopuszcza mniejszy czy większy wpływ pracowników na ustalanie zadań, środków i terminów ich realizacji. Dlatego też bywa on nazywany integratywnym; sprzyja integracji celów pracowników i przedsiębiorstwa. Klasyfikacja taka określa modele ekstremalne, pomiędzy którymi znajdują się style o różnych proporcjach cech bliskich tym modelom. Rensis Likert[9] w obrębie każdej grupy wyróżnia dwie podgrupy, a mianowicie:

[9] R. Likert *New Patterns of Management*, New York 1961.

styl autokratyczny (eksploatatorski), styl paternalistyczny wiążący autokratyzm z orientacją na stosunki międzyludzkie, konsultatywny — oparty na partycypacji w zarządzaniu kierownictwa niższych szczebli oraz specjalistów, a wreszcie partycypacyjny dopuszczający udział w zarządzaniu także personelu wykonawczego. Dwa pierwsze style nazwał autorytarnymi, dwa drugie — partycypacyjnymi. Klasyfikacja R. Likerta jest najbardziej wszechstronna, oparta na wielu zmiennych kształtujących styl, takich jak otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa, kultura i rozwój społeczno-gospodarczy kraju, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, rodzaj zadań, środki motywacyjne, a nawet niektóre cechy osobowe.

Dalsze klasyfikacje wychodzą na ogół z uboższych przesłanek, choć częstokroć są bogatsze o jeden styl. R. R. Blake i J. S. Mouton[10] za podstawę wyodrębniania stylów przyjęli dwa główne czynniki: zadania i ludzi, choć oceniają ich skuteczność ze względu na wiele kryteriów. Wyszli oni z założenia, że właściwie dylematem każdego kierownika jest wybór orientacji bądź na zadania, bądź na ludzi, a więc czy podporządkować ludzi zadaniom, czy też dostosowywać zadania do ludzi. Mając na względzie stopień orientacji na jeden lub drugi czynnik, wyróżnili pięć stylów oznaczonych symbolami numerycznymi: styl nieingerujący[11], który cechuje się brakiem orientacji zarówno na zadania jak i na ludzi (*1.1*), styl zorientowany głównie na zadania (*9.1*), zorientowany głównie na ludzi (*1.9*), styl środkowy, chwiejny, próbujący równoważyć obydwie orientacje (*5.5*) na zasadzie raz w jedną, raz w drugą stronę, a wreszcie styl piąty (*9.9*), polegający na integrowaniu ludzkich wartości i oczekiwań z zadaniami i celami przedsiębiorstwa (organizacji).

Z kolei w teorii motywowania znanej pod nazwą *path goal theory*, czyli ścieżkowego podejścia do celu[12], wyróżnia się cztery style, z których trzy odpowiadają stylowi wyróżnionemu przez R. Likerta (*I*, *II*, *IV*). Czwarty styl natomiast, nazywany orientacją na osiągnięcia (czyny), stanowi poniekąd odpowiednik stylu *9.9*, wyodrębnionego przez R. R. Blake'a i J. S. Mouton, czyli stylu, który próbuje godzić orientację na zadania i ludzi, ale poprzez odwołanie

[10] R. R. Blake, J. S. Mouton *The New Managerial Grid*, London 1979.
[11] Nazywany też liberalnym, abdykacyjnym lub leseferystycznym.
[12] *Metody oceny efektów pracy kierowniczej.* Praca zbiorowa pod kierunkiem S. Borkowskiej, Warszawa 1983.

się do chęci osiągania przez ludzi sukcesów, stawiania czoła trudnym zadaniom, a więc głównie do wartości samorealizacji oraz do poczucia sprawstwa[13]. Charakterystyka stylów odpowiadających *path goal theory* jest następująca:

a) styl dyrektywny — polega na określaniu zadań (zachowań) przez kierownika wraz z konkretnymi wskazówkami co do sposobu ich wykonania; kierownik określa miejsce pracownika w grupie, grupowe normy wykonania oraz oczekuje od podwładnych dostosowania się do tych norm;

b) styl wspierający — kierownik przejawia przyjazną postawę względem podwładnych, traktuje ich jak równych sobie, troszczy się o materialne i niematerialne warunki środowiska pracy (stosunki międzyludzkie); styl ten jest zbliżony do paternalistycznego;

c) styl partycypacyjny — kierownik konsultuje z podwładnymi swoje decyzje i uwzględnia ich sugestie;

d) styl zorientowany na dokonania (czyny) — kierownik ustala ambitne cele stanowiące wyzwanie dla podwładnych; spodziewa się, że zrealizują je na najwyższym poziomie; darzy ich wysokim zaufaniem i pozostawia im swobodę w dochodzeniu do celów; ze swej strony nieustannie poszukuje możliwości poprawy efektów i inspiruje podwładnych.

Dotychczasowy dorobek nauki w zakresie klasyfikacji zarządzania pozwala zaproponować następującą klasyfikację stylów:

I — autokratyczny,
II — paternalistyczny, zorientowany na stosunki międzyludzkie,
III — menedżerski (konsultatywny),
IV — partycypacyjny,
V — samorządowy.

Trzy pierwsze style odpowiadają charakterystyce dokonanej przez R. Likerta. Styl *IV*, nazywany partycypacyjnym, zakłada dążenie do integracji celów-zadań przedsiębiorstwa (kierownictwa) z celami-wartościami pracowników, dopuszczając konsultacyjny, a częściowo także stanowiący, indywidualny i grupowy udział pracowników w kształtowaniu decyzji. W sumie styl ten — w proponowanym rozumieniu — kojarzy zalety stylu menedżerskiego z samorządowym. Styl ten w gruncie rzeczy odpowiada stylowi *9.9* według klasyfikacji

---

[13] Patrz rozdz. III.

R. R. Blake'a i J. S. Mouton oraz stylowi zorientowanemu na osiągnięcia, akcentowanemu przez *path goal theory*.

Uwzględniając bogatą specyfikę gospodarki socjalistycznej, należało wyodrębnić styl samorządowy (*V*), który zakłada *de facto* przywódczą rolę kierownictwa, albowiem główne decyzje strategiczne, a nawet taktyczne, podejmuje załoga, natomiast dyrekcja jest organem wykonawczym. W klasyfikacji pominięty został styl nieingerujący, ponieważ rezygnacja z kierowania nie jest kierowaniem.

Syntetyczną charakterystykę wymienionych stylów w odniesieniu do gospodarki socjalistycznej zawiera *tab. II.2.* Uwzględnia ona kilka podstawowych cech stylów: system zarządzania i rodzaj zadań-celów przedsiębiorstwa, systemy wartości, orientację na ludzi czy zadania, charakter otoczenia, techniki zarządzania, główne środki motywacyjne.

Styl autokratyczny (*I*) jest odbiciem scentralizowanego systemu zarządzania. Kierownictwo przedsiębiorstwa stanowi w dużej mierze ośrodek transmisji decyzji nakazowych, wynikających z planu centralnego. W związku z tym w motywowaniu posługuje się głównie środkami przymusu oraz materialnymi bodźcami indywidualnymi i cząstkowymi, zwłaszcza akordem. Rodzaj zachęt wiąże się ze sposobem ustalania zadań dla pracowników, opartym na głębokim podziale pracy. Operacje podlegają podziałowi na proste czynności o charakterze powtarzalnym. Pracownik otrzymuje szczegółowe instrukcje informujące o najlepszych sposobach ich wykonania. Kontrola realizacji polega na śledzeniu stopnia przestrzegania ustalonych instrukcji. Tak więc styl autokratyczny nie jest nastawiony na jak najlepsze wykorzystanie oraz rozwój kwalifikacji i uzdolnień pracowników, lecz na kształtowanie pożądanych postaw. Nakazowe motywowanie, oparte na strachu, sprzyja kreowaniu postaw serwilistycznych względem przełożonych, a stosunki pracy cechuje głęboka nieufność zarówno ze strony motywowanego jak i motywującego. Dominacja tego stylu jest możliwa w otoczeniu ustabilizowanym, w działalności powtarzalnej oraz przy niskich kwalifikacjach pracowników.

Paternalistyczny styl zarządzania (*II*) wykorzystuje w części wskazania szkoły *human relations*. Oprócz narzędzi motywowania właściwych dla stylu *I* stosuje się instrumenty, które służą wytworzeniu więzi pracownika z kierownictwem przedsiębiorstwa i ukształtowaniu przyjaznych stosunków międzyludzkich. Kierownictwo dostrzega już wagę ludzkich, społecznych aspektów kierowania i stara się je brać

Tabela II.2

Porównawcza charakterystyka stylów kierowania w gospodarce socjalistycznej i kapitalistycznej

Charakterystyka stylu	Styl kierowania				
	autorytarny		partycypacyjny		przywódczy
	I autokratyczny	II paternalistyczny	III konsultatywny	IV partycypacji grupowej	V samorządowy
1	2	3	4	5	6
Główny motyw	strach	przywiązanie	zainteresowanie	uczestnictwo	uczestnictwo
Orientacja na zadania i (lub) ludzi	zadania, postawy ludzi	zadania, postawy ludzi	ekspertów, zdolności, zadania	pracowników i zadania, zdolności	załogę i zadania, zdolności
Orientacja na typ wartości i oczekiwań	ekonomiczne	dobre stosunki międzyludzkie	samorealizacja i poczucie sprawstwa wśród kierowników i ekspertów; poczucie sprawności wśród ogółu	wartość sprawności, sprawstwa i samorealizacji wśród ogółu pracowników	wartość sprawstwa, sprawności i samorealizacji ogółu pracowników
Technika zarządzania	na podstawie instrukcji	na podstawie norm	poprzez cele	planowanie wieloletnie i strategiczne poprzez projekty	planowanie strategiczne poprzez projekty
Główne środki motywacyjne	środki przymusu	środki przymusu i (lub) perswazji emocjonalnej; środki zachęty (materialnej indywidualnej)	środki zachęty indywidualnej, środki perswazji racjonalnej	środki perswazji (udział pracowników w zarządzaniu), środki zachęty niematerialnej i materialnej oraz zespołowej	środki perswazji (samorządność załóg), środki zachęty niematerialnej i materialnej grupowej
Otoczenie[1]	stałe	stałe i ustrukturalizowane	zmienne i dynamiczne	żywiołowe, niepewne	zmienne lub żywiołowe
Rodzaj zadań	proste, ustalane szczegółowo i odgórnie	proste, ustalane szczegółowo i odgórnie	złożone, konsultowane wśród kierowników i ekspertów; ustalane na tle szerszych dla ogółu zadań przedsiębiorstwa	złożone, ustalone ramowo, od dołu	złożone, uzgadniane
System zarządzania	scentralizowany	paternalistyczny	menedżerski	partycypacyjny	samorządowy

[1] Otoczenie stałe cechuje się niezmiennością lub znikomą zmiennością produkcji i usług, małym zakresem i małą skalą innowacji, stałością warunków politycznych i gospodarczych, przestrzeganiem stałych zasad organizacji oraz sformalizowaniem i scentralizowaniem struktur, małą liczbą nowych konkurentów. Otoczenie zmienne cechuje się umiarkowanymi zmianami produktów i usług, stałym ewolucyjnym wzrostem innowacji technologicznych, zasad organizacji i umiarkowaną decentralizacją, stałością liczby dużych konkurentów na rynku. Otoczenie żywiołowe, niepewne, cechuje się zmiennością produktów i usług oraz konkurentów, pojawianiem się innowacji o charakterze przełomowym, głębokimi, dużymi i szybkimi zmianami społecznymi oraz decentralizacją i płynnością struktur (Ustawa z dnia 25 IX 1981 r. *o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego*, Dz.U. 1981, nr 24, poz. 123).

pod uwagę w celu zapewnienia realizacji zadań produkcyjnych. Niemniej nadal przywiązuje znaczenie do postaw, a nie do zdolności pracowników. W konsekwencji stopniowo akcent przesuwa się z produkcji na podział w tym sensie, że rośnie waga odpowiedniego kształtowania płac i, szerzej, warunków pracy i życia. Motywowanie opiera się na założeniu, że podwładni powinni ślepo wierzyć w słuszność decyzji podejmowanych przez przełożonego, a ściślej, przez Centrum zarządzające w imieniu społeczeństwa. Ufność i posłuszeństwo względem przełożonych i decyzji pochodzących z „góry" kształtują się głównie pod wpływem prawa, czasem i tradycji, nie zaś autorytetu merytorycznego. Jednocześnie Centrum i inne organy władzy występują w roli opiekuna, który zaspokaja potrzeby podopiecznych, daje to, czego chcą. Rodzi to orientację pracowników na branie, żądanie: „należy mi się", nie zaś na osiąganie poprzez pracę.

Konsultatywny (*III*) styl zarządzania pojawia się w przedsiębiorstwach względnie samodzielnych, funkcjonujących w otoczeniu dynamicznym, zmiennym, głównie wskutek szybkiego rozwoju postępu technicznego. Rosnąca złożoność procesów technologicznych i nowych technik wręcz narzuca konieczność szerokich konsultacji ze specjalistami przy podejmowaniu decyzji. Szybkie zaś tempo przemian podnosi znaczenie elastyczności przestawień i umiejętności korzystania z okazji. Podstawową cechą zarządzania staje się zatem sztuka delegowania uprawnień i zapewnienia obiegu szybkiej, szerokiej i poprawnej informacji. Kierownictwo naczelne (jednostka zwierzchnia) określa podstawowe cele (zadania kluczowe), pozostawiając właściwym niższym szczeblom kierowniczym swobodę w zakresie dróg ich realizacji. Włącza ono w procesy decyzyjne znacznie szerszy krąg specjalistów (ekspertów) niż w stylach *I* i *II*. Ostateczny poziom i metody realizacji zadań cząstkowych, wynikających z dekompozycji głównych zadań, podlegają uzgodnieniu między przełożonym i podwładnym (kierownikiem niższego szczebla) w drodze konsultacji. Konsultacje mają zasadniczo charakter indywidualny. Styl konsultatywny opiera się zatem na partycypacji ograniczonej bez możliwości wpływu personelu wykonawczego na dobór i strukturę zadań kluczowych oraz na reguły postępowania.

Konsultatywny styl zarządzania jest zorientowany na jak najlepsze wykorzystanie zdolności zwłaszcza kierowników i specjalistów, a zarazem na kształtowanie postaw akceptujących zadania przedsię-

biorstwa. Głównymi narzędziami motywowania są środki zachęty, a także perswazji (ściślej: konsultacji).

Włączenie w proces konsultowania decyzji nie tylko kierownictwa niższych szczebli i specjalistów, lecz także ogółu pracowników, następuje w stylu partycypacyjnym (*IV*). Styl ten, jak poprzedni, pojawia się w przedsiębiorstwach samodzielnych. Konieczność jego stosowania wynika co najmniej z dwóch powodów: zmian w charakterze otoczenia i wzrostu kwalifikacji i świadomości pracowników.

W miarę jak narasta żywiołowość procesów zachodzących w otoczeniu zewnętrznym, rośnie tempo rozwoju techniki i technologii, rola powiązań z rynkami zagranicznymi oraz związane z tym ryzyko i niepewność. Niezbędne jest planowanie kierunków rozwoju z coraz większym wyprzedzeniem i w ujęciu wariantowym, umożliwiającym elastyczne wybory. Zarządzanie musi być oparte na planowaniu strategicznym, na zarządzaniu przez projekty. Nie byłoby ono efektywne bez pełnego wykorzystania kwalifikacji i pomysłowości pracowników, a zarazem bez ich zaangażowania i gotowości do innowacji i przestawień. Wspomniane zmiany w otoczeniu zbiegają się z radykalnym wzrostem kwalifikacji pracowników w krajach socjalistycznych, co nie pozostało bez wpływu na ich system wartości i oczekiwania.

Styl partycypacyjny nie stawia na wybór: zadania bądź ludzie, lecz jedno i drugie, czyli na integrację interesów pracowników w przedsiębiorstwie. Charakteryzuje się on wydatnym wzrostem motywowania perswazyjnego, zachęt niematerialnych oraz materialnych, ale o charakterze grupowym i zespołowym.

Rozwinięciem stylu partycypacyjnego jest styl samorządowy (*V*). Ma on szanse rozwoju jedynie w gospodarce socjalistycznej na bazie własności społecznej. Samorządność przedsiębiorstwa stanowi element samorządności w systemie zarządzania.

Załoga przejmuje podstawowe decyzje strategiczne i jako całość ponosi za nie odpowiedzialność. Tak więc styl samorządowy stawia na wszechstronny rozwój zdolności pracowników, na ich inicjatywność i zaangażowanie. Aby było to możliwe, konieczne są zmiany organizacyjne, zmierzające do powstawania małych samodzielnych jednostek spółdzielczych lub państwowych, którymi jest w stanie zarządzać załoga nie posiadająca umiejętności kierowniczych. Styl samorządowy zmierza ku pełnej integracji interesów pracowników i przedsiębior-

stwa. W praktyce jednak odpowiedzialność załóg przedsiębiorstw państwowych jest ograniczona, przypadki upadłości tych przedsiębiorstw — rzadkie, co w rezultacie rodzi tendencję do przedkładania interesów pracowników nad interesy przedsiębiorstwa. Styl samorządowy cechuje się względną powolnością w reakcjach na zagrożenia i zmiany w związku z zespołowym podejmowaniem decyzji oraz niepewnością wyników procesu uzgodnień.

3.2. Styl zarządzania a motywowanie

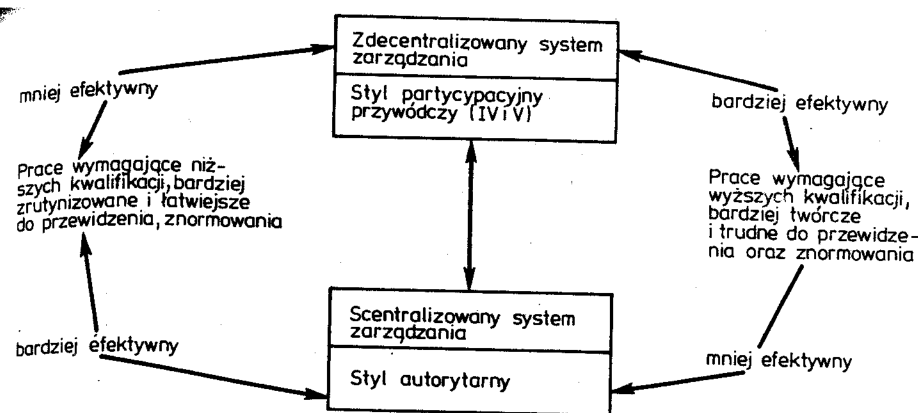
Dokonana charakterystyka stylów zarządzania pozwala określić ich związki z systemem zarządzania oraz z motywowaniem w przedsiębiorstwie.

Styl zarządzania nie musi stanowić prostej kontynuacji systemu zarządzania. Niemniej zachodzi między nimi dość wyraźna korelacja. W scentralizowanym systemie gospodarki socjalistycznej, przy ograniczonej samodzielności przedsiębiorstw, istnieje obiektywnie niewielka możliwość zarządzania partycypacyjnego. W przedsiębiorstwach samodzielnych natomiast korzystne warunki dla stosowania stylów partycypacyjnych nie wykluczają możliwości zarządzania autorytarnego.

Style zarządzania ewoluują wyraźnie od autokratycznych do partycypacyjnych. Ewolucja nie oznacza jednak, że style autorytarne ulegają całkowitemu odrzuceniu, lecz że maleje zakres ich stosowania. Ewolucja ta zachodzi pod wpływem zmian w otoczeniu, w poziomie kwalifikacji oraz w świadomości pracowników, jak też pod wpływem odmiennej efektywności poszczególnych stylów.

Style zarządzania różnią się efektywnością. Im bardziej zdecentralizowany system zarządzania, tym większa efektywność stylów *III*, *IV* i *V* (*rys. II.3*).

Przyjmując, że głównymi drogami poprawy efektywności gospodarowania są innowacje, szybkość i trafność podejmowania decyzji oraz orientacja na ludzi, okazuje się, że stosunkowo najwięcej zalet we współczesnych warunkach gospodarki ma partycypacyjny styl zarządzania (*tabl. II.3*). Kojarzy wysoką fachowość kierownictwa z szerokim udziałem załóg w zarządzaniu, co gwarantuje niezbędną szybkość i trafność decyzji oraz integrację interesów, jak też wszechstronne wykorzystanie kwalifikacji i pomysłowości pracowników.



Rys. II.3. System zarządzania a style kierowania

Styl ten zasługuje na jak najszersze stosowanie, powinien dominować w przedsiębiorstwach samodzielnych typu *C* (partycypacyjnych).

Style *I* i *II* cechują się znaczną szybkością reakcji na zagrożenia, jednakże nie kreują postaw proinnowacyjnych ani nie sprzyjają integracji interesów pracowników i zakładu, a wreszcie nie tworzą warunków pełnego wykorzystania i rozwoju kwalifikacji pracowników. Łatwo też rodzą konflikty. Względy te przemawiają na rzecz minimalizacji zasięgu ich stosowania, a właściwie stylu paternalistycznego,

Tabela II.3

Efektywność stylów kierowania w gospodarce rozwiniętej

Cechy zarządzania	Style kierowania				
	I	II	III	IV	V
1. Innowacyjność, kreatywność	niska	niska	umiarkowana do wysokiej	wysoka	wysoka
2. Szybkość reakcji					
— na zagrożenia	wysoka	umiarkowana do niskiej	umiarkowana do wysokiej	niska	niska
— na zmiany w otoczeniu	umiarkowana do niskiej	niska	wysoka	umiarkowana do wysokiej	umiarkowana
3. Orientacja na ludzi					
— wykorzystanie kwalifikacji pracowników	niskie	niskie	wysokie	wysokie	wysokie
— możliwość rozwoju osobowego pracownika	niska	niska	umiarkowana do wysokiej	wysoka	wysoka
— integracja celów	niska	niska	umiarkowana	wysoka	pełna
— konfliktowość	wysoka	wysoka do umiarkowanej	umiarkowana do niskiej	niska	niska

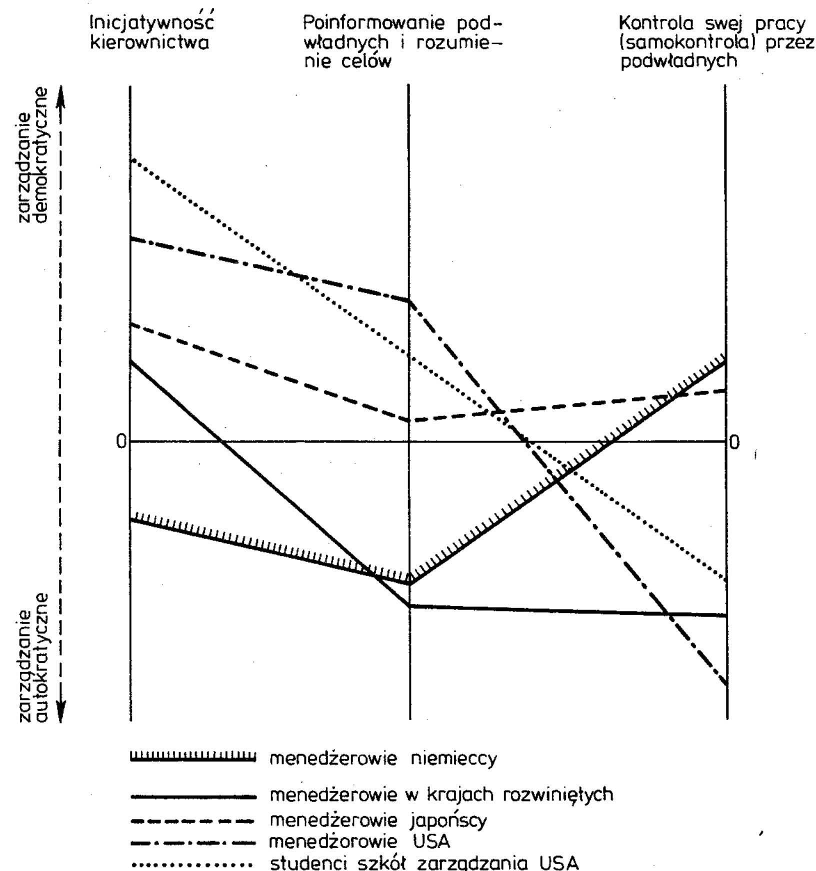
ponieważ czysty styl autorytarny w ogóle jest dziś nie do zaaprobowania. Styl *II* odpowiada przedsiębiorstwom o ograniczonej samodzielności. Incydentalne stosowanie tego stylu może być też celowe w przedsiębiorstwach samodzielnych wówczas, gdy nie ma czasu na konsultowanie decyzji, a więc w sytuacji zagrożeń, ratowania życia, mienia itp., bądź gdy konsultowanie jest niedopuszczalne ze względu na tajemnicę służbową czy państwową, czy wreszcie wówczas, gdy kwalifikacje pracowników są zbyt niskie, aby mogli coś wnieść. Ostatni przypadek jest najbardziej dyskusyjny. Raczej należałoby dostosować rodzaj konsultowanych decyzji do kompetencyjności pracowników, niż rezygnować z konsultacji.

Z kolei styl samorządowy, gwarantując pełną integrację interesów pracowników i zakładu, cechuje się powolnością podejmowania decyzji i stosunkowo niską wiedzą kierowniczą przedstawicieli załogi, podejmujących decyzje. Z tego względu wskazana jest ostrożność w jego stosowaniu. Odpowiada on przedsiębiorstwom typu *A*. Przeciwstawny mu styl menedżerski, gwarantując szybkość i fachowość decyzji, prowadzi do dezintegracji, co jest sprzeczne z przesłankami ustrojowymi socjalistycznego systemu zarządzania i zmniejsza kreatywność załóg oraz ich skłonność do innowacji. Odpowiada on przedsiębiorstwom typu menedżerskiego.

Istotny wpływ na dobór stylu zarządzania wywierają systemy wartości kształtowane pod wpływem kultury i tradycji kraju czy danego środowiska oraz kwalifikacji pracowników.

Kierunek i wagę wpływu uzmysławia *rys. II.4*, który wskazuje, jak dalece odmienne jest nastawienie kierowników do podwładnych w różnych krajach, w konsekwencji przesądzające o uprawianym przez nich stylu zarządzania. Menedżerowie w USA wyraźnie nie są skłonni dopuszczać samokontroli ze strony podwładnych, natomiast cenią inicjatywność oraz rozumienie celów i zadań przedsiębiorstwa przez podwładnych, a więc wartość sprawności, nie zaś sprawstwa. Dominuje tam styl konsultatywny. Skrajnie różne jest nastawienie menedżerów przedsiębiorstw w RFN, którzy najwyższą wartość przypisują właśnie partycypacji pracowniczej, a najniższą inicjatywności.

Najbardziej demokratyczne zarządzanie występuje w Japonii, gdzie menedżerowie przyznają prawie wyrównaną, a przy tym wysoką wartość inicjatywności, jak też rozumieniu celów przez podwładnych, ich poinformowaniu oraz ich udziałowi w zarządzaniu (kontroli



Rys. II.4. Porównanie niektórych wartości kadry kierowniczej w różnych kulturach

swej pracy). W Japonii dominuje mieszanka stylu partycypacyjnego i paternalistycznego. Utrwaleniu partycypacji sprzyja duże przywiązanie do zakładu i tradycja potępiająca zmienianie miejsca pracy. Przywiązanie do zakładu wiąże się z systemami wartości, w których czołową pozycję zajmuje grupa (rodzina, zakład, ojczyzna) i praca.

Biorąc pod uwagę cytowane wyniki badań nad systemami wartości naszych menedżerów [14], można by w przybliżeniu przyjąć, że

[14] M. Kostecki *Kadra kierownicza w przemyśle. Analiza socjologiczna*, Warszawa 1979, Z. Malak *Samorząd — co o nim myślę?*, „Polityka" 1983, nr 31.

krzywa ich wartości będzie zbliżona do krzywej właściwej dla menedżerów krajów rozwiniętych, z tą poprawką, że punkt inicjatywności wypadnie nieco niżej.

Stosowanie bardziej złożonych, finezyjnych stylów zarządzania (*III*, *IV*, *V*) wymaga od kadry kierowniczej i sztabu do spraw pracowniczych dużej znajomości nie tylko technik zarządzania, ale też układu i zmienności oczekiwań i aspiracji pracowniczych, a więc posiadania wiedzy interdyscyplinarnej (z zakresu ekonomii, psychologii, socjologii itp.). Im niższe kwalifikacje kierownika, tym łatwiej mu posługiwać się stylem autorytarnym. Wysokie kwalifikacje kadry kierowniczej redukują znaczenie jej cech osobowościowych, istotnych przy zarządzaniu intuicyjnym, niefachowym. Pewien wpływ na dobór stylu zarządzania mają cechy osobowościowe (nie tylko osobowe, np. kwalifikacje) motywowanych, takie jak stopień ich aktywności czy pasywności[15]. Sprawy osobowości wiążą się ściśle z systemami wartości i ich kształtowaniem.

Podkreślić trzeba, że w praktyce kierownictwo rzadko posługuje się jednym tylko sobie właściwym stylem zarządzania, częściej zaś 2-3 stylami lub więcej, elastycznie dostosowanymi do sytuacji[16]. Natomiast teoretycy-specjaliści z zakresu nauk behawioralnych stanowczo piętnują postawę tzw. sytuacjonalisty, podkreślając, że przestrzeganie zasad i logiki stylu pozwala na elastyczność zachowań kierownika. Przerzucanie się zaś ze stylu na styl budzi nieufność do kierownika i wywołuje niechęć załogi do współpracy z kierownictwem[17].

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że styl zarządzania w istotny sposób wpływa na motywowanie (które stanowi jego element). Wpływ ten następuje poprzez systemy wartości pracowników (jedne style je uwzględniają w ich pełnym i rzeczywistym wyrazie, inne ignorują większość z nich, zakładając, że człowiek jest tylko istotą ekonomiczną), tak jak i poprzez większość podsystemów motywowania. Sposób kształtowania zadań także ściśle wiąże się ze stylem zarządzania. Proste, szczegółowo określone zadania narzucane pracownikowi są właściwsze dla stylów autorytarnych, podczas gdy złożone, kształtowane ramowo i przy współudziale pracowników — dla stylów demokratycznych.

Style zarządzania różnią się doborem środków motywacyjnych. Im bliżej stylu *I*, tym większa rola nakazów; im bliżej stylu *V*, tym większe znaczenie środków perswazyjnych. Następuje też ewolucja od indywidualnych do zespołowych i grupowych form zachęty.

Mniej podatne na zmianę stylu zarządzania jest wartościowanie pracy, ocena efektów. Natomiast rola efektów bardzo wyraźnie wiąże się z systemem zarządzania. W systemach scentralizowanych stawki płac ustalane są centralnie, mają charakter mało elastyczny. Siłą rzeczy są one dość mocno związane z rzeczywistymi wymaganiami pracy. Tak więc rola wartościowania przy motywowaniu w przedsiębiorstwie jest mała. Podobnie ocena efektów sprowadza się do badania odchyleń od nakazów planowych (norm). Odcinkowy charakter zadań wpływa na cząstkowość i uproszczenie ocen. Z kolei nakazowy charakter zadań sprawia, że oceny mają znikome znaczenie, ponieważ istnieje napór na ustalanie zadań nienapiętych, łatwych do wykonania i przekroczenia, co umożliwia uzyskanie większych środków płacowych.

---

[15] J. Szaban *Styl kierowania jako metoda motywacyjnego oddziaływania na pracowników. Uwarunkowania stylu kierowania*. W: *Motywacja w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Katowice 1983.

[16] Brak odpowiednich badań prowadzonych w krajach socjalistycznych. Natomiast badania prowadzone wśród 615 dyrektorów brytyjskich i zachodnioniemieckich pokazują, że zaledwie 1% z nich posługuje się wyłącznie jednym stylem zarządzania. Aż 58% menedżerów zachodnioniemieckich i 72% brytyjskich stosuje 3-4, a nawet więcej różnych stylów. F. A. Heller, B. Wilpert *Task, Structure and Skill as Contingencies. A German-British Comparison*, Berlin 1978, maszynopis.

[17] R. R. Blake, J. S. Mouton *op. cit.*, s. 128.

WARTOŚCI I OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW

1. Systemy wartości i ich znaczenie w motywowaniu

Każdy pracownik poprzez pracę chciałby osiągnąć jakieś cele, którym przypisuje pewną wartość. W ujęciu psychologicznym wartości są „ogólnymi kategoriami przedmiotów, stanów rzeczy i sytuacji, które ludzie cenią i które starają się osiągnąć"[1]. Można powiedzieć, że wartości stanowią cel działania ludzi.

Motywowanie będzie skuteczne, jeśli zadania i cele motywującego oraz środki, jakie on uruchamia, aby skłonić pracownika do ich realizacji, będą zgodne z układem wartości motywowanego. „System wartości — to wyrażona w idealnej formie strategia postępowania, podczas gdy motyw jest jego taktyką"[2]. Aktualny układ wartości pracowników powinien być zatem znany każdemu motywującemu, a zwłaszcza kierownikowi.

Kategorie wartości należy rozpatrywać na szczeblu jednostki, grupy i społeczeństwa, gdyż występują między nimi istotne różnice, aczkolwiek wzajemnie na siebie wpływają. Biorąc to pod uwagę, będziemy mówić o wartościach jednostkowych, grupowych i ogólnospołecznych (ogólnych). Na przykład inne wartości cenione są w kulturze krajów Dalekiego Wschodu, Europy czy Ameryki, inne w krajach chrześcijańskich i muzułmańskich, katolickich i protestanckich.

Wartości ogólne (zbiorowe) są związane z pracą bezpośrednio lub tylko pośrednio. Niemniej zawsze wywierają pewien wpływ na motywację do pracy, tym większy, jeśli praca znajduje się pośród nich. Kategorie wartości różnią się także ze względu na źródło (drogi osiągania). Będą więc tzw. wartości kulturowe, wartości związane z pracą itp. I te wartości pozostają w ścisłym związku ze sobą. Wartości cenione w pracy (np. kwalifikacje, samodzielność) zazwyczaj przenoszą się na wartości cenione w rodzinie i uwzględniane w wychowaniu dzieci. I odwrotnie — wartości cenione w rodzinie wpływają na wybór pracy i na zachowania pracownicze.

Wartości mogą mieć charakter abstrakcyjny lub konkretny. Człowiek może cenić te pierwsze, ale nie podejmować konkretnych działań w celu ich realizacji. Wartości abstrakcyjne bywają też nazywane odświętnymi (uroczystymi)[3]. Wartości konkretne stanowią cel konkretnych działań człowieka, są związane z jego codziennym życiem.

Istotne jest też odróżnienie wartości osiągniętych od oczekiwanych, czyli po prostu oczekiwań. Warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym, skuteczności motywowania jest zgodność oczekiwań z wartościami osiągniętymi. W przeciwnym razie powstaje konflikt lub niezadowolenie. Wynika stąd konieczność rozpatrywania konkretnych oczekiwań pracowników nie tylko co do rodzaju, ale i co do ich ilości i jakości oraz czasu[4].

Trzeci bardzo istotny przekrój wartości polega na odróżnieniu wartości, których osiągnięcie jest celem samym w sobie, od wartości, które stanowią środek do osiągnięcia innych wartości. Pierwsze stanowią wartości-cele, czyli wartości autoteliczne, drugie są wartościami-środkami, mają charakter instrumentalny. Ścisły i stały rozdział wartości na te dwie grupy nie jest możliwy. W określonych sytuacjach i w odniesieniu do poszczególnych ludzi te same wartości mogą mieć bądź charakter instrumentalny, bądź autoteliczny, bądź nawet i taki, i taki jednocześnie, np. płaca może być środkiem do uzyskania dóbr materialnych, wysokiego uznania lub wręcz wartością samą w sobie tezauryzowaną, która w pewnym momencie znów zostanie uruchomiona i przyjmie wartość instrumentalną.

W rzeczywistości system wartości jest układem dynamicznym: jedne wartości przekształcają się w drugie, zmianom ulega ich ranga i struktura. Znajomość wartości instrumentalnych jest krokiem wstępnym do rozpoznania, jakie wartości ostateczne pragnie człowiek osiągnąć za ich pośrednictwem. Wówczas bowiem możliwe jest podjęcie próby bezpośredniego oddziaływania na nie.

---

[1] G. Dister *Reflexion pour une nouvelle politique économique*, "Intermédiare" 1976, nr 3, s. 152.

[2] W. G. Afanasjew *Człowiek a proces zarządzania społeczeństwem*, Warszawa 1980, s. 237.

[3] B. Suchodolski *Socjalistyczny system wartości i strategia społecznego działania*, „Nowe Drogi" 1977, nr 4.

[4] X. Gliszczyńska *Motywacja do pracy*, Warszawa 1981, s. 113.

Orientacja pracowników na wartości autoteliczne, a zwłaszcza na pracę jako wartość *per se*, jest niezwykle cenna. Przynosi trwałe zaangażowanie w pracy i satysfakcję z pracy. Rzecz jasna, byłoby iluzją oczekiwać pełnej substytucji wartości instrumentalnych przez wartości autoteliczne. Wysoce pożądana jest jednak troska o równowagę między obu tymi typami wartości. Zwraca na to uwagę B. Suchodolski[5].

Wartości mogą być pozytywne i negatywne. Inaczej mówiąc, te wartości, które człowiek ceni i chce osiągnąć, nazwiemy pozytywnymi, te zaś, których chce uniknąć — negatywnymi. Pierwsze wiążą się z nagrodami, drugie — z karami i sankcjami.

Każdy rodzaj wartości ma swój układ wewnętrzny (system), co oznacza, że poszczególni pracownicy mogą mieć kilka różnych systemów wartości mniej lub bardziej powiązanych między sobą.

Motywującemu potrzebna jest nie tylko znajomość wartości realizowanych bezpośrednio poprzez pracę, nie tylko jednostkowych, ale także grupowych, cenionych przez ludność danego kraju. Co więcej, tym właśnie wartościom ogólnym, społecznym, powinno być podporządkowane postępowanie człowieka. Jak podkreśla W. G. Afanasjew, wartości mają „charakter funkcjonalny i zadaniem ich jest przyczynienie się do tego, aby każdy człowiek działał w interesach, celach i w innych zadaniach stojących przed społeczeństwem jako całością". Chociaż indywidualne systemy wartości mogą różnić się od ogólnospołecznych, to — podkreśla W. G. Afanasjew: 1) „ważne zadanie zarządzania polega na tym, aby każdy człowiek przyswoił sobie normy i wartości właściwe kolektywowi i społeczeństwu", a nadto 2) należy „nauczyć człowieka kierowania się wartościami społecznymi i przekonać go, że jest to konieczne, by stworzyć mu do tego odpowiednie warunki. Należałoby zmierzać do przekształcenia pojmowania i akceptowania wartości w rzeczywiste kierowanie nimi, do pobudzania działań człowieka w celu osiągnięcia tych wartości"[6].

Stwierdzenie to podkreśla doniosłą wagę wartości ogólnospołecznych w kierowaniu postępowaniem ludzi także w pracy. Przyjąć je można za słuszne tylko z tą poprawką, że:

[5] *Systemy wartości w środowisku pracy*, pod red. X. Gliszczyńskiej, Warszawa 1982.

[6] W. G. Afanasjew *op. cit.*, s. 269 i 271.

1) nie zakłada ono biernego podporządkowania wartości indywidualnych wartościom społecznym, lecz honoruje także wartości indywidualne. W istocie problem polega na działaniach przybliżających te systemy wartości przez wzajemne ich oddziaływanie na siebie;

2) zakłada ono aktywny udział jednostki we współkształtowaniu ogólnospołecznych systemów wartości, przez co stają się one jego własnymi wartościami;

3) zakłada ono nieustanne dokonywanie wyborów wartości przez jednostkę i ciągłe uczenie się kierowania się nimi przy jednoczesnym uwzględnianiu szans i ograniczeń zawartych w sytuacji działania[7].

Ta ostatnia uwaga podkreśla, że człowiek w każdej sytuacji dokonuje niejako reewaluacji i hierarchizacji wartości cennych dla siebie ze względu na szansę ich osiągnięcia. Kreowanie tych szans dla wartości, których osiągnięcie jednocześnie pozwoli zrealizować cele organizacji, jest zadaniem kierownictwa. O ich kreowaniu traktuje cała dalsza część książki.

Większość wartości ogólnych występujących w poszczególnych krajach jest zbliżona[8], niemniej różnią się one przypisywaną im rangą. Wynika to głównie z odmienności uwarunkowań kulturowych. Kultura, czyli „całokształt zdolności, które jednostka nabywa, wykorzystuje i przetwarza uczestnicząc w relacjach i procesach wymiany społecznej"[9], nie jest niezmienna. Nie jest prawdziwa opinia, że nie można przenosić rozwiązań sprawdzonych w jednej kulturze na grunt innych kultur. Takie możliwości istnieją, ale wymagają cierpliwych i powolnych przemian kulturowych; są więc ograniczone.

Wagę znajomości systemu wartości ogólnych bardziej uzmysłowi szacunkowe porównanie ich dla niektórych krajów różniących się kulturą i religią, a mianowicie dla Japonii, USA, Europy Zachodniej, Polski i RFN (*tabl. III.1*)[10].

[7] M. Crozier, E. Friedberg *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982, s. 189.

[8] F. C. Kluckhohn i inni *Values and Value Orientations in the Theory of Action. Toward a General Theory of Action*, New York 1962.

[9] D. Dobrowolska *Zróżnicowanie społeczno-zawodowe a stosunek do pracy*, Warszawa 1983, s. 193.

[10] Hipotetyczny charakter systemów wartości ujęty w tab. III.1 wynika stąd, że choć istnieje wiele badań nad systemami wartości, to nie ujmują one rozdzielnie

Tabela III.1

Hipotetyczne systemy głównych wartości ogólnych w niektórych krajach[1]

Europa Zachodnia	RFN	Polska	Stany Zjednoczone	Japonia
Niezależność (indywidualizm) Być kimś Czas wolny Ojczyzna Rodzina	Dyscyplina (ład, porządek) Mieć (pieniądz, oszczędzanie) Praca Rodzina Naród	Religia Rodzina Niezależność (wolność) Ojczyzna (naród)	Mieć (pieniądz) Kariera (*ego*) Zdrowie Czas wolny Państwo	Praca Rodzina Grupa Zakład Ojczyzna } życie w grupie

[1] Wartości nie są uszeregowane hierarchicznie.

W niektórych krajach wśród najbardziej cenionych ogólnych wartości abstrakcyjnych znajduje się praca jako sposób na życie, jako miernik godności i wartości człowieka. Ma to miejsce w Japonii i w krajach protestanckich. W USA i w RFN na czoło wartości wysuwają się wartości ekonomiczne („mieć"), podczas gdy w innych krajach Europy Zachodniej, a także i w Polsce, występuje raczej orientacja na „bycie kimś" (samorealizacja, poczucie sprawności). Trzeba jednak o tym wciąż pamiętać, że zubożenie kraju, np. wskutek wojny, łatwo podnosi znaczenie wartości ekonomicznych. Zjawisko częściowego przesunięcia orientacji „być kimś" (*to be*) w kierunku orientacji na posiadanie, „mieć" (*to have*) obserwuje się ostatnio w Polsce nie tylko w związku z trudną sytuacją ekonomiczną, ale i z relatywnym niedopłacaniem pracy złożonej (wykwalifikowanej).

W USA do najpowszechniej cenionych wartości należy sukces osobisty (samorealizacja), kariera indywidualna i pieniądz. Tylko nieco odmienny układ pięciu celów dominujących w życiu obywateli USA przedstawiany był niespełna 20 lat temu[11]. Składały się nań sukces, pieniądze, prestiż, władza i bezpieczeństwo.

Liczne badania nad systemem wartości w Polsce wskazywały na to, że najwyższą pozycję zajmowały trzy typy wartości: rodzina, ciekawa praca, dostatek[12]. Nie były one jednak odnoszone do wartości bardziej abstrakcyjnych (religia, wolność, naród). Badania

wartości ogólnych (abstrakcyjnych) i wartości związanych z pracą; prowadzone są w różnym czasie dla różnych krajów i różnych wartości. Utrudnia to porównywalność i wnioskowanie oraz zmusza do wyławiania wartości odnotowywanych w różnych badaniach.

[11] D. Dobrowolska *Praca w życiu człowieka*, Warszawa 1980, s. 97.

[12] D. Dobrowolska *Praca...*, *ed. cit.*, s. 81.

te nie dawały zatem informacji pozwalających na określenie wzajemnego położenia względem siebie wszystkich tych wartości. W *tabeli III.1* uwzględniono czas wolny jako wartość cenioną przez ogół obywateli Polski. Wartość czasu wolnego wzrosła niepomiernie w ostatnich latach i wiąże się zarówno ze spadkiem autorytetu pracy i ogólnym kryzysem zaufania jak i ze wzrostem znaczenia rodziny i religii oraz z kryzysem gospodarczym zmniejszającym dostępność wielu dóbr.

Jest to zresztą bardzo ciekawy fenomen. W warunkach kryzysu można by oczekiwać wzrostu zainteresowania pracą, aby jak najszybciej z niego wyjść. Tymczasem ludzie niechętnie podejmują nawet wysoko płatną pracę w dni wolne od pracy, chcą poświęcić więcej czasu rodzinie, pracować na swoich działkach, dla siebie. Jednocześnie mimo kryzysu rośnie przyrost naturalny i liczebność rodzin. Rośnie też dezaktywizacja kobiet, a także zainteresowanie wcześniejszymi emeryturami, odejściem na renty chorobowe. Praca nie przynosi zadowolenia, osiąga się je dopiero poza nią. Jest to obserwacja zasadniczo różna od wyników wspomnianych badań nad wartościami, prowadzonych 6-7 lat temu (na przełomie 1976/1977 r.) w polskim przemyśle elektromaszynowym[13]. Z kolei badania nad wartością poszczególnych aspektów pracy, prowadzone na tej samej populacji[14], wskazywały, że na 12 różnych wartości najwyższą wagę przywiązywano do rodzaju pracy, następnie do atmosfery pracy i jej użyteczności, a w dalszej kolejności — do perspektyw w pracy (pracownicy umysłowi) bądź do nowoczesności zakładu (robotnicy). Być może, obniżenie się użyteczności pracy w opinii pracowników wpłynęło na spadek wartości samej pracy. Podobny układ wartości ma kadra kierownicza. Wskazują na to badania przeprowadzone w przemyśle chemicznym[15]. Układ ten jest następujący: ciekawa praca, miłe środowisko, szacunek i życzliwość ludzi, swoboda w myśleniu i działaniu.

Wartości ogólne, nie związane z pracą, wpływają w istotny sposób na wartość samej pracy i innych wartości realizowanych za jej pośrednictwem; wpływają na kierunek i skuteczność motywowania. I tak, jeśli w Japonii ludzie cenią sobie wartość afiliacji (przy-

[13] D. Dobrowolska *Zróżnicowanie...*, *ed. cit.*, s. 167.

[14] D. Dobrowolska *Zróżnicowanie...*, *ed. cit.*, s. 99.

[15] *Zróżnicowanie społeczne*, Wrocław 1970.

należność do grupy), są związani z rodziną i zakładem pracy traktowanym poniekąd jak wielka rodzina[16], oznacza to, że ich systemy motywowania powinny być zorientowane na umacnianie więzi z zakładem, rozbudowę zakładowych świadczeń socjalnych, świadczeń na rzecz rodziny pracownika, na działanie i wynagradzanie grupowe, współudział pracowników w kształtowaniu spraw zakładu, na troskę o rodzinę pracowników itp.

I odwrotnie, tam gdzie ludzie zorientowani są na zawód (pracę), a nie na zakład, trzeba maksymalnie zmierzać do zapewnienia atrakcyjności zawodu — bogactwa treści pracy, podniesienia prestiżu związanego z daną pracą, proporcjonalności płacy do pracy. Właśnie w naszym kraju mamy do czynienia z orientacją raczej na zawód niż na zakład pracy.

Jeżeli ludzie cenią sobie wysoko rodzinę i czas wolny, to tak trzeba organizować pracę, aby nie zakłócać życia rodzinnego, zapewniać dostateczny wymiar czasu wolnego oraz pomoc w organizacji i finansowaniu atrakcyjnych form jego spędzania. Z drugiej strony można motywować do lepszej pracy, premiując ją dodatkowym czasem wolnym (ekstra urlop, krótszy czy ruchomy czas pracy) oraz oferując pracownikowi pomoc finansową lub rzeczową w atrakcyjnym spędzeniu czasu wolnego (organizowanie wczasów, wycieczek itp.).

Tam, gdzie ludzie cenią sobie dyscyplinę, ład i porządek w szerszym stopniu możliwe jest motywowanie nakazowe (działanie według instrukcji). Jest to widoczne na przykładzie Niemców.

2. Wartości związane z pracą

Praca jest źródłem wielu wartości. Ogólnie dają się one uporządkować w pięciu kategoriach.

Pierwsza kategoria to wartości ekonomiczne (pieniądz, korzyści z pracy o charakterze rzeczowym) dające człowiekowi poczucie bezpieczeństwa, posiadania i bogactwa.

Drugą kategorię stanowią wartości afiliacyjne, czyli wartości typu społecznego. Przedmiotem dążeń ludzkich jest akceptacja przez grupę, społeczeństwo, dobre stosunki międzyludzkie. Człowiek ceniący sobie przynależność do określonej grupy nie chce naruszać norm przez nią przyjętych. Wywiera to wpływ na jego zachowanie i efekty pracy, a nawet na sposób podejmowania decyzji. Grupy pracownicze mogą też łatwo przeradzać się w grupy interesów, w kliki. Znajomość wagi pracy grupowej, sposobu kształtowania norm grupowych i współdziałania tak wewnątrz grupy, jak i międzygrupowego, jest istotna dla skutecznego motywowania. Zdaniem niektórych specjalistów, wartość afiliacji jest głęboko zakorzeniona w naszym kraju, choć głównie poza pracą (przynależność religijna, partyjna, rodzinna). Afiliacja występuje także w pracy. W tym ostatnim przypadku chodzi jednak głównie o nieformalne grupy interesów, kliki, grupy nie identyfikujące się z celami zakładu, a przeciwnie, skłaniające swoich członków do obniżania efektywności pracy[17]. Nie rozwinęło się jednak silne grupowe współdziałanie pozytywne i formalna grupowa organizacja pracy[18].

Do trzeciej kategorii można zaliczyć samorealizację jako wartość w konkretnej sytuacji pracy. Nie jest to termin w pełni jednoznaczny, na ogół jednak oznacza:

„— rozwój zawodowy i podnoszenie kwalifikacji,
— wykorzystanie posiadanych kwalifikacji zawodowych,
— samodzielność w pracy,
— indywidualny wkład w pracę"[19].

Samorealizacja może następować w grupie lub być zorientowana tylko na indywidualny rozwój. Wówczas może ona pozostawać w pewnej kolizji z wartością afiliacji. Jednostka nastawiona na własny rozwój łatwo powoduje rozbicie grupy i pogorszenie stosunków międzyludzkich. Taki konflikt jest możliwy do uniknięcia, jeśli rozwój indywidualny nie następuje wyłącznie przez rozbudowę *ego*, ale pod wpływem stosunku do zadań. Wówczas, dążąc do realizacji określonych zadań, człowiek się rozwija i wzbogaca. Taka orientacja nie jest aspołeczna, nie stoi w konflikcie z celami-zadaniami przed-

---

[16] S. Jałowiecki *Struktura systemu wartości: konstrukcje teoretyczne i techniki analizy*. W: *Systemy wartości w środowisku pracy*, Warszawa 1982.

[17] A. Wietecha, K. Bartczak *Wybrane zagadnienia jakości pracy w Japonii. Wybrane informacje tematyczne*, Warszawa 1981.

[18] J. Koralewicz-Zębik *System wartości a struktura społeczna*, Wrocław 1974.

[19] X. Gliszczyńska *op. cit.*, s. 58; K. Hirszel *Robotnicy i inżynierowie. Postawy wobec pracy i wybranych wartości społecznych*, Warszawa 1983, s. 71.

siębiorstwa. Przeciwnie, sprzyja integracji celów jednostkowych i zakładowych. Natomiast samorealizacja typu egoistycznego może być sprzeczna z integracją. Powodując konflikt zadań jednostkowych oraz zakładowych, osłabia skuteczność motywowania.

Wartość samorealizacji w pracy rozwinęła się pod wpływem awansu społecznego robotników i chłopów oraz postępu technicznego i organizacyjnego. Postęp ten wymaga ciągłego rozwoju kwalifikacji ludzi. Awans społeczny podniósł rangę samorealizacji w naszym kraju do wartości nadrzędnych, realizowanych poprzez pracę. Znaczenie jej wydatnie maleje w warunkach kryzysu na rzecz wartości ekonomicznych i afiliacyjnych.

Jako o czwartej kategorii należy powiedzieć o poczuciu sprawności, czyli o rozumieniu świata i społecznego znaczenia pracy, swojego miejsca pracy i pozycji zakładu pracy (jest to dążność do informacji, wiedzy i umiejętności). Poczucie to wynika, z jednej strony z ciekawości świata, pragnienia posiadania lepszej jego znajomości, z drugiej, z chęci redukcji niepewności, zagrożenia i lęku, gdyż niewiedza w pracy rodzi często lęki i poczucie zagrożenia. W obrębie tej wartości, tj. rozumienia świata, duże znaczenie ma informacja o celach organizacji, o sobie i o ocenie swojej pracy. Wartość informacji o celach organizacji (jej ogniw) stała się podstawą zarządzania przez cele. Wartość informacji natomiast w ocenie efektów pracy pracownika została doceniona w okresowych ocenach jego indywidualnych osiągnięć.

Piątą kategorię stanowi poczucie sprawstwa, czyli wpływanie na innych, na otoczenie i zmienianie go. Poczucie sprawstwa rozwinęło się jako wartość ceniona w pracy stosunkowo niedawno. Oznacza ono zdolność skutecznego zmieniania otoczenia i kształtowania go. Wiąże się zatem ściśle z udziałem pracowników w zarządzaniu, w kształtowaniu zadań i sposobów ich realizacji, wiąże się z poczuciem autonomii. Pracownik, który ma wpływ na ustalanie zadań na swoim stanowisku czy sposobów ich realizacji, akceptuje je i wykonuje z większym zaangażowaniem, efektywniej. Poczucie sprawstwa, udział w zarządzaniu, może być realizowane tak na każdym stanowisku jak i w grupach czy w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa.

Niemożność osiągnięcia w pracy cenionych przez pracownika wartości skłania go do ich realizacji poza pracą. Wówczas pracę

traktuje tylko jako środek zarobkowania lub nawet jedynie jako formalne miejsce zatrudnienia. Taka sytuacja jest wysoce niekorzystna dla motywacji pracowników.

Znaczenie poszczególnych kategorii wartości realizowanych w pracy nie jest jednakowe we wszystkich krajach. W naszym kraju — wydaje się — pracownicy cenią sobie możliwość samorealizacji, wykorzystania w pracy swoich kwalifikacji, jak też wartość bycia poinformowanym (rozumienie otoczenia). W okresach przełomów wzrasta też wartość wpływu na decyzje dotyczące zakładu pracy i jego ogniw wewnętrznych.

Wartość poszczególnych aspektów pracy dość istotnie różni się ze względu na płeć, wiek, rodzaj i poziom kwalifikacji, pochodzenie, miejsce zamieszkania i pełnioną rolę. Liczne badania wskazują, że dla robotników, zwłaszcza o niskich kwalifikacjach, zasadnicze znaczenie ma wynagrodzenie, dla kobiet i starszych pracowników oraz dla ludzi znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej — wartość afiliacji i stabilizacji oraz dobre fizyczne warunki pracy (a względnie małe — awans). Wiąże się to jednak z poziomem kwalifikacji, gdyż np. dla kobiet o wysokich kwalifikacjach cenną wartością jest treść pracy i możliwość samorealizacji.

Treść pracy, praca sama w sobie, jest szczególnie cenną wartością dla ludzi o wysokich kwalifikacjach[20], prestiż pracy — dla urzędników, awans — dla ludzi młodych.

Pracownicy, dla których praca stanowi wartość autoteliczną, samą w sobie, są bardziej zadowoleni z pracy, akceptują też w większym stopniu aktywność społeczną. Autoteliczną orientację wobec pracy cechuje[21] wyższa możliwość:

— robienia w pracy tego, do czego dany pracownik najlepiej się nadaje,
— podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
— podejmowania samodzielnych decyzji,
— wykorzystywania własnych umiejętności,
— zabezpieczenia na wypadek trwałej utraty zdolności do pracy.

Systemy wartości są zmienne w czasie, a więc nawet ten sam

---

[20] *Człowiek i jego praca*, Warszawa 1971.

[21] D. Dobrowolska *Zróżnicowanie...*, *ed. cit.*; W. G. Afanasjew *op. cit.*, s. 183.

człowiek w miarę upływu lat, a zwłaszcza zmieniając role przez siebie pełnione (zajmowane stanowisko), zmienia hierarchię swoich systemów wartości.

3. Uwagi o sposobie badania systemów wartości pracowników

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, systemy wartości pracowników należałoby badać z uwzględnieniem:

— różnych cech społeczno-demograficznych, takich jak płeć, wiek, wykształcenie, staż (doświadczenie), miejsce zamieszkania, stan rodzinny;

— struktury zawodowej; chodzi tu o wyróżnienie systemów wartości personelu kierowniczego i wykonawczego; wśród personelu wykonawczego wyodrębnić trzeba urzędników oraz robotników wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych; odróżnić trzeba pracowników działalności badawczo-rozwojowej.

Konieczna jest też analiza systemu wartości różnych grup samodzielnych (inżynierów, ślusarzy itp.). W każdym przypadku podział pracowników na grupy objęte badaniem systemu wartości powinien być oparty na względach użyteczności praktycznej, aby dostarczać konkretnych informacji niezbędnych do budowy systemów motywacyjnych.

Rozróżnienie grup społeczno-zawodowych, w obrębie których trzeba rozpoznawać systemy wartości, stanowi dopiero krok wstępny. Dalej niezbędne jest określenie parametrów wartości (ilość, jakość, czas), które powinny być objęte analizą.

Dotychczasowa wiedza w tej materii pozwala sformułować kilka dyrektyw praktycznych co do sposobu badania systemów wartości.

Po pierwsze — konieczne jest badanie rodzaju i hierarchii wartości, jakie człowiek chce osiągnąć poprzez pracę, zarówno wartości oczekiwanych i osiągniętych jak i wartości ostatecznych (autotelicznych) i instrumentalnych oraz pozytywnych i negatywnych. Badania te trzeba prowadzić w przekroju grup społecznych, demograficznych i zawodowych.

Po drugie — konieczne jest badanie stopnia, w jakim pracownicy cenią poszczególne wartości. Analiza stopnia cenności może być dokonywana w różny sposób: poprzez badanie czasu poświęconego na osiągnięcie wartości, badanie preferencji związanych z wartościami, czyli hierarchii ważności wartości, badanie powszechności wartości, czyli częstości ich występowania wśród pracowników. Dwa ostatnie sposoby, choć nie wolne od słabości, są najczęściej stosowane i rekomendowane do badań.

Po trzecie — należy badać spójność (zgodność) wartości, porównując pozycje tych samych wartości w różnych systemach, np. realizowanych (rzeczywistych) i uświadamianych, oraz porównując preferencje wartości w ramach różnych systemów.

Po czwarte — konieczne jest badanie skrzyżne w układzie macierzowym rodzaju i hierarchii ważności wartości.

Po piąte — konieczne jest badanie wartości konkretnych oczekiwanych i osiągniętych ze względu na rodzaj, stopień i termin realizacji w porównaniu z oczekiwaniami.

F. C. Kluckhohn postuluje badanie wartości według następującego układu:

— jak jest (wartość osiągnięta, rzeczywista),

— jak być powinno (wartość oczekiwana),

— jaka powinna być wartość oczekiwana[22].

Po szóste — należy badać poli- i monosferyczność wartości. „Polisferyczność to najogólniej mówiąc występowanie wartości określonego typu w wielu sferach świadomości i zachowań; monosferyczność — wartość zlokalizowana w bardzo wąskiej i ograniczonej sferze"[23]. Pierwsze są wrażliwe na dużą liczbę obiektów, drugie są skoncentrowane na jednym obiekcie. Inaczej mówiąc, chodzi o to, że niektóre wartości mogą być osiągane w różnorodny sposób, np. wartość uczestnictwa realizuje się w wielu sferach świadomości. Inne natomiast trwale wiążą się z jednym sposobem lub z kilkoma sposobami (środkami realizacji), np. wartości ekonomiczne trwale wiążą się z wynagrodzeniem, a częściowo z awansem.

Po siódme — konieczna jest nie tylko znajomość wartości i ich struktury, ale też sposobów realizacji wartości, czyli kryteriów ich wyboru i dróg zwiększania dążenia do uzyskania wartości. Wyboru

---

22 *Zróżnicowanie społeczne, ed. cit.*

23 S. Jałowiecki *op. cit.*, s. 124.

wartości dokonuje się ze względu na ich skuteczność, a więc pewność osiągnięcia, a zarazem wielkość. Pracownik wybiera tę wartość, która łącznie gwarantuje odpowiednią wielkość. Wynika z tego, że chcąc motywować przez odwoływanie się do określonych wartości, trzeba zwiększać stopień pewności ich uzyskania i atrakcyjność (wielkość nagrody).

Drugi kierunek wpływu na wybór wartości polega na eliminowaniu wartości niepożądanych.

Skuteczność wartości (pewność i wielkość) zwiększać można głównie przez zwiększanie skuteczności wysiłku niezbędnego do ich osiągnięcia, a także przez zacieśnienie związku między wysiłkiem a efektami pracy, czyli zwiększając efektywność pracy. Efektywność pracy można zwiększyć przez: 1) kształtowanie warunków sprzyjających jej wzrostowi, 2) kształtowanie warunków zapobiegających marnotrawieniu wysiłku i efektów, 3) poprawność oceny efektów pracy, 4) proporcjonalność nagród do efektów.

Celem rozpoznania dróg osiągania wartości należałoby systematycznie gromadzić informacje na temat:

1) celowości pozostawienia pracownikowi wyboru „nagród" równoważnych w sensie wartościowym, np. pieniężnych czy rzeczowych (materialnych, czasowych),

2) rodzajów i struktury wewnętrznej wynagrodzeń (płaca zasadnicza, premia, dodatki, płaca minimalna i maksymalna itp.),

3) rodzajów i struktury zakładowych świadczeń socjalnych i mieszkaniowych,

4) preferowanych rozmiarów czasu wolnego, jego rozkładu, form spędzania, cenności różnych potencjalnych form pomocy w organizowaniu i finansowaniu spędzania tego czasu przez pracowników,

5) cenności różnych form uczestnictwa pracowników w zarządzaniu: przedstawicielskiego i bezpośredniego, zespołowego, grupowego i indywidualnego,

6) cenności form i metod podnoszenia kwalifikacji i rozwoju osobowego pracowników,

7) form doboru i rozmieszczenia pracowników, rotacji kryteriów i siatek awansowania, jego częstotliwości,

8) oceny efektów pracy i jej powiązania z awansem oraz wynagrodzeniami.

Analiza wartości prowadzona jest za pomocą dostępnych technik społecznych, głównie zaś kwestionariuszy, rangowania, w tym porównywania parami czy triadami, skalowania oraz wyborów wymuszonych i innych. Szczegółowe techniki analizy zawarte są w pracy K. Hirszla[24].

Analizy te powinny być systematycznie prowadzone przez komórki (stanowiska) analiz społecznych, wchodzących w skład służb pracowniczych. Rzecz jasna, oznacza to potrzebę szerszego korzystania z usług wysoko wykwalifikowanych psychologów pracy.

Wyniki analiz służyć mogą wszystkim podmiotom motywującym w przedsiębiorstwie i podobnie jak wyniki wartościowania pracy powinny stanowić rzeczową podstawę do konsultacji i negocjacji na temat organizacji pracy, kształtowania zadań, partycypacji i rodzaju oraz wielkości nagród (polityki wynagrodzeń i osobowej).

Systemy wartości ludzi dorosłych z trudem poddają się kształtowaniu. Niemniej można je i trzeba w pewnym stopniu zmieniać przez podnoszenie znaczenia niektórych z nich, wprowadzanie nowych cennych wartości i eliminowanie niektórych starych.

Bezsporna jest potrzeba podniesienia autorytetu pracy, wartości pracy samej w sobie na tle innych wartości ogólnych. Celowe jest też szersze odwoływanie się do wartości pozaekonomicznych związanych z pracą.

---

[24] K. Hirszel *op. cit.*

Rozdział IV

USTALANIE ZADAŃ

Mówiąc o istocie, zasadach i narzędziach motywowania, wskazywaliśmy, że istotny wpływ na jego skuteczność wywiera rodzaj, wielkość i sposób ustalania zadań. Charakter zadań i sposób ich ustalania ściśle wiążą się z ogólną koncepcją pracy ludzkiej. Przez jednych praca jest traktowana jako przymus przeciwny naturze ludzkiej czy przekleństwo, przez innych — jako sens życia, miernik wartości i godności człowieka, źródło radości i chwały. Pierwsze podejście właściwie wyklucza zainteresowanie pracownika pracą dla niej samej, drugie — przeciwnie, zakłada, że człowiek w sposób trwały jest zainteresowany wykonywaniem pracy ciekawej, pozwalającej mu wykorzystywać swoje umiejętności i wykonywać ją jak najlepiej. Te dwa podejścia znalazły odbicie w dwu teoriach pracy: *X* i *Y*, wyodrębnionych przez D. McGregora[1].

Podstawowe założenia teorii *X* są następujące:

1) przeciętna jednostka ludzka organicznie nie lubi pracy i unika jej, jak tylko to możliwe,

2) większość ludzi musi być przymuszana do pracy, kontrolowana, kierowana (sterowana), aby osiągnąć cel organizacji na właściwym poziomie; pracę wykonuje pod groźbą kary,

3) przeciętna jednostka ludzka woli być kierowana, unika odpowiedzialności, ma relatywnie niskie ambicje i przede wszystkim chce być bezpieczna.

Teoria *Y* natomiast, podobnie jak chrześcijaństwo[2] i filozofia

[1] D. McGregor *Motivation and Personality*, New York 1960, s. 47-48.

[2] W encyklice papieskiej *Laborem Exercens* podkreśla się, że poprzez pracę człowiek czyni sobie ziemię poddaną (s. 10-11), człowiek jest podmiotem pracy (s. 12) i nie wolno dopuścić do degradacji jego roli (s. 18). Poprzez pracę realizuje się jego człowieczeństwo, następuje rozwój i ubogacenie człowieka (12).

marksistowska, traktuje pracę jako drogę osobistego rozwoju człowieka i samorealizacji, miarę jego wartości i godności.

Podstawowe założenia teorii *Y* są następujące:

1) wydatkowanie wysiłku fizycznego czy psychicznego jest tak naturalne jak odpoczynek i zabawa,

2) kontrola zewnętrzna i groźba kary nie są jedynymi środkami skłaniającymi na rzecz wysiłku dla realizacji celów organizacji; ludzie chcą sami sobą kierować i kontrolować się w realizacji zadań, które są im przypisane,

3) samo osiągnięcie celów (zadań) jest źródłem nagrody,

4) we właściwych warunkach przeciętna jednostka ludzka nie tylko uczy się, ale i poszukuje większej odpowiedzialności,

5) zmysł wyobraźni i kreatywności w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych nie jest rzadkością, lecz powszechnie występuje wśród ludzi,

6) w warunkach współczesnej industrializacji potencjał intelektualny przeciętnego człowieka jest tylko częściowo wykorzystany.

Obydwie teorie cechuje krańcowość. Większość ludzi jednak wybrałaby teorię pośrednią między teorią *X* i *Y*. Jest ona znana pod nazwą teorii *Z*[3]. Człowiek na ogół nie pracuje dla samej satysfakcji wewnętrznej z wykonanej pracy, ale i dla uzyskania innych korzyści, głównie materialnych. Traktuje więc pracę nie tylko ekspresywnie, jako wartość *per se*, ale też instrumentalnie.

To, czy praca ludzka jest źródłem motywacji wewnętrznej, godności ludzkiej, rozwoju osobowości człowieka, zależy od niego samego i od pracy, jej rodzaju, zadań i organizacji oraz od systemu społeczno-politycznego. Ten ostatni bowiem decyduje o spełnianiu podstawowych zasad podmiotowości pracy, takich jak zniesienie wyzysku, prawo do pracy, sprawiedliwy podział według pracy, prawo załóg do współdecydowania w sprawach przedsiębiorstwa itp. Nawet jednak ich spełnienie nie gwarantuje automatycznego upodmiotowienia pracy, pełnego rozwoju człowieka poprzez pracę. Praca musi być dostosowana do systemu wartości i do oczekiwań.

Sposób podejścia do pracy ludzkiej — wskazywano — jest podstawą wyodrębnienia stylów zarządzania. Jedni kierownicy orientują

[3] A. Ludwiczyński *Teoria „Z" jako koncepcja ludzkiego zachowania*, „Przegląd Organizacji" 1976, nr 6.

się głównie na zadania, inni odwrotnie — na ludzi, podporządkowując zadania ich systemom wartości i oczekiwań[4]. Orientacja na zadania dominuje wśród naszej kadry kierowniczej[5]. Korzenie tej postawy tkwią w nawykach ukształtowanych przez długotrwałe występowanie systemu nakazowo-rozdzielczego. Panaceum na brak zaangażowania pracowników w wykonanie odgórnie i drobiazgowo ustalanych zadań miało być napięte planowanie i współzawodnictwo powiązane z systemem bodźców materialnych. Zabieg ten nie mógł jednak okazać się skuteczny.

Czy te dwie orientacje — na zadania i na ludzi — muszą być przedmiotem alternatywnego wyboru? Rozwiązania dylematu szukać trzeba na drodze takiego kształtowania zadań przy udziale samych pracowników, aby były one ich zadaniami, aby orientacja na zadania była tożsama z orientacją na ludzi, i odwrotnie.

Celem rozdziału jest sformułowanie niektórych wskazań, jak ustalać zadania, aby tę tożsamość osiągnąć i zbliżyć praktykę do teorii.

1. Zadania a systemy wartości

Zadania mogą bardzo wydatnie różnić się między sobą ze względu na udział pracowników w ich ustalaniu, stopień autonomii w ich realizacji, stopień ogólności i złożoności zadań oraz ich horyzont czasowy.

Bywają zadania z góry narzucone i oparte na szczegółowych instrukcjach. Te nie pozostawiają pracownikom żadnego marginesu swobody co do sposobu ich realizacji. I odwrotnie, zadania mogą być określone tylko kierunkowo, ogólnie. Oczekuje się wówczas od pracownika osiągnięcia oczekiwanego wyniku, a sposób dojścia do niego i niekiedy nawet termin dojścia (np. w pracach badawczych) zależą od samego pracownika. W tym przypadku pracownik ma dużą autonomię i wpływ na sposób wykonania zadania. Wpływ ten będzie jeszcze większy, jeśli pracownik będzie brał udział w ustalaniu samego

[4] R. R. Blake, J. S. Mouton *The New Managerial Grid*, London 1979, s. 61; R. A. Webber *Management: Basic Elements of Monaging Organizations*, Homewood, Ill. 1977, s. 195.

[5] M. Kostecki *Kadra kierownicza w przemyśle. Analiza socjologiczna*, Warszawa 1979, s. 153.

zadania, jego rodzaju, poziomu. Taki sposób kształtowania nazwiemy partycypacyjnym. Mówi się też wówczas o społecznym planowaniu.

Partycypacja pracowników w kształtowaniu zadań, środków i sposobów ich realizacji może przybierać różne formy, zależnie od jej siły (stopnia), zakresu (jakiej gamy spraw dotyczy) oraz skali (przestrzeni organizacyjnej, kogo dotyczy: jednostek, grup czy zespołów).

Zadania mogą być ustalane dla pojedynczych pracowników (zadania indywidualne) bądź dla grup czy zespołów. Zadania ustalane dla grup i zespołów zazwyczaj mogą, ale nie muszą, mieć charakter ogólniejszy i bardziej kompleksowy niż indywidualne.

Zadania różnią się też ze względu na stopień złożoności, zwłaszcza mierzonej treścią i zmiennością. Bywają zadania o bogatej treści, ambitne, stanowiące wyzwanie dla pracownika, odpowiadające na hasło „mierz siły na zamiary". Te zadania będą silnie motywować do działania ludzi, dla których cenna jest możliwość rozwoju osobistego poprzez pracę, możliwość czynu i osiągnięć. Wówczas korzyści materialne z tytułu pracy częściowo są kompensowane przez samą wartość zadań. Bywają też zadania o nader ubogiej treści, monotonne, zrutynizowane. Takie zadania nie sprzyjają rozwojowi ludzi, nie stwarzają im szans samorealizacji. Jeśli zaś te właśnie wartości są dla ludzi cenne, to adresowanie do nich zadań, które nie pozwalają im na rozwój osobisty, a nawet na wykorzystanie posiadanych przez nich kwalifikacji, będzie demotywujące, może też przynieść frustrację. Natomiast w odniesieniu do ludzi, dla których rozwój osobisty nie jest wartością preferowaną, a w dodatku nie jest nią też duża autonomia pracy, zadania proste, oparte na szczegółowych instrukcjach, będą zgodne z ich oczekiwaniami.

Duża zmienność zadań, konieczność częstych przestawień, utrudniają pracę, ale też wzbogacają treść pracy. Stałość zadań natomiast czyni je łatwiejszymi, ale też może prowadzić do znużenia i monotonii. Im bardziej złożone zadania, tym dłuższy czas ich realizacji, i odwrotnie.

To, jakie, jak i dla kogo ustalane są zadania, wpływa na możliwości osiągnięcia poprzez pracę wartości cennych dla pracowników. Albowiem — jak pamiętamy — skuteczność motywowania najsilniej zależy od stopnia zgodności zadań z oczekiwaniami pracowników, która zarazem jest najtrudniejsza do osiągnięcia — jak słusznie wska-

Tabela IV.1

Związek zadań z oczekiwaniami pracowników

Rodzaj wartości związanych z pracą	Stopień ich cenności	Zadania: narzucone z góry (nakazowe)	ustalone partycypacyjnie	grupowe	indywidualne	szczegółowo określone przez zwierzchników	kierunkowe (ogólne)	o bogatej treści	o ubogiej treści	krótkotrwałe	długotrwałe
Ekonomiczne	wysoki				+					+	
	niski		+				+	+			+
Stosunki międzyludzkie (afiliacja)	wysoki		+	+							
	niski		+		+						
Samorealizacja (rozwój osobisty, autonomia)	wysoki		+				+	+			+
	niski	+				+			+	+	
Poczucie sprawności	wysoki		+				+				
	niski										
Poczucie sprawstwa	wysoki		+				+	+			+
	niski	+						+			

zują D. Katz i R. L. Kahn — „w granicach, jakie narzuca konwencjonalna tradycja działalności organizacji" [6].

Praktyka zarządzania nie może zatem pomijać potrzeby stałej analizy związków, jakie zachodzą pomiędzy poszczególnymi rodzajami zadań i kategoriami wartości w przekroju różnych grup społeczno-zawodowych. W pierwszej kolejności związki te rozpatrujemy w układzie par, abstrahując od szeregu innych zmiennych, które je modyfikują. Takie uproszczenie jest zabiegiem, który pozwala ostrzej widzieć kierunek powiązań zadań z wartościami i z tego względu wydaje się być pożyteczne.

Następnym krokiem powinno być ustalenie korelacji wielorakiej. Jednakże trudności metodologiczne zezwalają tylko na zapis ogólnych i niektórych bardziej szczegółowych powiązań zadań i oczekiwań pracowników (*tab. IV.1*).

Analiza związków opiera się na założeniu, że w każdym przypadku istnieją konieczne warunki, zewnętrzne względem samego wykonawcy, do pomyślnej realizacji zadań, a wszystkie inne zmienne, poza rozpatrywanymi, stanowią *constans*.

Rezultaty analizy stopnia zgodności różnych zadań z kategoriami wartości i ich wpływ na motywację oraz zadowolenie z pracy mają walor użyteczności, jeśli są rozpatrywane przez pryzmat kilku cech procesu motywowania.

Po pierwsze — układ wartości ma charakter dynamiczny; ulega zmianom w czasie. Wynika stąd, że zadania powinny być dostosowywane do aktualnych wartości, a te się zmieniają, czyli także związek: zadanie — wartość musi zachować charakter dynamiczny.

Po drugie — proces kształtowania zgodności zadań z oczekiwaniami pracowników nie implikuje tylko biernego dostosowywania pierwszych do drugich, bo i poprzez same zadania można rozbudzać lub tłumić pewne wartości. Na przykład duża wartość samorelizacji może być sprzęgana z poczuciem sprawstwa i afiliacji w określonych warunkach (odpowiednia struktura grupy, treść zadań itp.). Aby zmieniać system wartości i świadomie je kształtować, trzeba jednak posiadać ich znajomość w danym czasie.

Po trzecie — wykazywane związki są tylko najbardziej prawdopo-

---

[6] D. Katz, R. L. Kahn *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 601.

dobne, ale nie bezwarunkowe i pewne. Fakt, że człowiek nie jest tworem mechanicznym, sprawia, że nierozerwalnie jego zachowaniom towarzyszy niepewność. Brak zaś pewności oznacza grę między stronami układu, sytuację, której rezultat nie jest zdeterminowany, pewny. Siła i kierunek powiązań (dodatni, ujemny) zależą od konkretnej sytuacji, szans, jakie dostrzega pracownik[7].

1.1. Treść zadań a systemy wartości pracowniczych

Na *rys. IV.1* przedstawiony został kierunek (dodatni, ujemny) powiązania treści zadań z wartością osobistego rozwoju (samorealizacji) pracowników. Rysunek opisuje cztery możliwe sytuacje. Dwie z nich (*I* i *III*) gwarantują pełną zgodność zadań i oczekiwań, dwie zaś (*II* i *IV*) — niezgodność czy małą zgodność. Jednak pierwszy przypadek zgodności oznacza pozytywną motywację do osiągania wysokiej efektywności realizacji zadań, drugi — względnie niską.

I Bogata treść zadań Wysoka wartość rozwoju osobistego i osiągnięć Wysokie zdolności i umiejętności Wysoki stopień zgodności zadań z oczekiwaniami	II Bogata treść zadań Niska wartość rozwoju i osiągnięć Niskie zdolności i umiejętności Niska zgodność zadań z oczekiwaniami pracownika
Uboga treść zadań Wysoka wartość rozwoju i osiągnięć Wysokie zdolności i umiejętności Niski stopień zgodności zadań z oczekiwaniami pracownika III	Uboga treść zadań Niska wartość rozwoju i osiągnięć Niskie zdolności i umiejętności Wysoka zgodność zadań i oczekiwań IV

Rys. IV.1. Powiązanie treści zadań, kwalifikacji pracownika i systemu jego wartości

Sytuacja *I*. Wysoki stopień zadowolenia z pracy, wysoka motywacja i efektywność pracy w długim okresie. Gorzej byłoby, gdyby wysoka wartość rozwoju nie była powiązana z odpowiednimi zdolnościami i umiejętnościami pracownika. Wówczas efekty pracy nawet przy wysokiej motywacji byłyby niskie. Silna motywacja rodziłaby w końcu stresy bądź przesłaniałaby fakt uzyskiwania niezadowalających efektów, przynosząc szkody przedsiębiorstwu. Co gorsza, mogłaby prowadzić do eliminowania utalentowanych współpracowników, potencjalnych konkurentów, aby nie podwyższali standardów wykonania.

Sytuacja *II*. Niskie kwalifikacje nie przemawiają za wykonywaniem pracy o bogatej treści, złożonej i odpowiedzialnej. Jeśli przy tym pracownik jej nie ceni, to wykonywanie jej w takiej sytuacji rodzi niezadowolenie, niską motywację i efektywność pracy. Gdyby natomiast w sytuacji *II* pracownik posiadał wysokie kwalifikacje, a nie miał możliwości rozwoju, to znaczyłoby, że nastawiony jest na inne, doraźne korzyści z pracy, na ogół typu materialnego. W tej sytuacji człowiek nie dorasta do zadań; cierpią na tym głównie zadania.

Sytuacja *III*. W tej sytuacji pracownik o wysokich aspiracjach i oczekiwaniach dotyczących swego rozwoju wykonuje pracę prostą, zrutynizowaną, co musi nieuchronnie wywoływać jego niezadowolenie z pracy i demotywację, a w perspektywie chęć odejścia z pracy, większą absencję i gorszą efektywność pracy. Przy wysokich kwalifikacjach efekty w zakresie pracy ubogiej mogą być nawet zadowalające, ale nierównie niższe od możliwych do osiągnięcia, gdyby pracownik wykonywał pracę na miarę swoich możliwości. Jest to zatem marnotrawstwo kwalifikacji, kreowanie niezadowolenia z pracy prowadzącego do frustracji, agresji, negatywnego wpływu na stosunki międzyludzkie oraz do innych szkód w sferze społeczno-psychologicznej. W sytuacji *III* pracownik przerasta zadanie, a jego kwalifikacje ulegają marnotrawieniu.

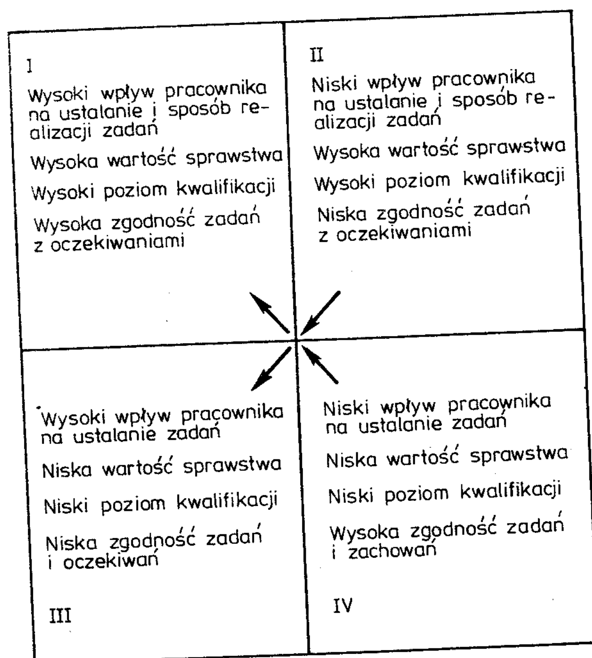
Sytuacja *IV*. Pełna zgodność oczekiwań i zadań, ale na niskim poziomie. Pracownik oczekuje pracy prostej, nie skłaniającej go do rozwoju. Taką pracę może wykonywać poprawnie i przyniesie mu ona zadowolenie. Jednak efekt takiej pracy jest relatywnie niski w stosunku do efektów właściwych dla sytuacji *I*, co ważniejsze — krótkotrwały, doraźny. Pracownik nie jest zdolny do przestawień, do działań innowacyjnych.

---

[7] M. Crozier, E. Friedberg *Człowiek i system. Ograniczenie działania zespołowego*, Warszawa 1982, s. 192.

1.2. Wpływ pracowników na ustalanie zadań a wartość sprawstwa

Przy wysokim poziomie wartości poczucia sprawstwa i przy wspó miernych do tego poczucia kwalifikacjach pracownik powinien mie zapewniony wpływ na ustalanie zadań (*rys. IV.2*).



Rys. IV.2. Zgodność wpł wu pracownika na ustalan zadań z wartością spraws

Sytuacja *I*. Wysoka motywacja i zadowolenie z pracy, wysok efektywność. Przy niskich kwalifikacjach należy oczekiwać nisk efektywności.

Sytuacja *II*. Marnotrawienie kwalifikacji, tłumienie inicjatyw spadek motywacji i efektywności pracy; konieczność zapewnien pracownikowi wpływu na ustalanie zadań.

Sytuacja *III*. Nietrafność zadań, niska efektywność, niezadow lenie; konieczność podniesienia kwalifikacji pracowników lub zmia stanowiska pracy.

Sytuacja *IV*. Zadowolenie z pracy, efektywność dostosowana niskich kwalifikacji i prostych zadań.

1.3. Współmierność zadań i nagród za ich realizację a wartość korzyści materialnych dla pracownika

Jeżeli dla pracownika cenne są wartości ekonomiczne, to tym większe znaczenie ma dla niego współmierność nagrody do zadania, nakładów i efektów pracy. Możliwe warianty tego związku i jego skutki dla motywacji przedstawia *rys. IV.3*.



Rys. IV.3. Związek między współmiernością nagrody do zadania (nakładu i efektu pracy) a wartością nagród ekonomicznych dla pracowników

Sytuacja *I*. Wysoka motywacja i zadowolenie z pracy, wysoka skuteczność w realizacji zadań.

Sytuacja *II*. Niska motywacja, niezadowolenie, niska skuteczność w realizacji zadania, a nawet niska gotowość podjęcia zadania.

Sytuacja *III* i *IV*. Te sytuacje wskazują, że pracownika należy motywować głównie za pośrednictwem zachęt niematerialnych i perswazji. Sama proporcjonalność wynagradzania do pracy jest mniej istotna niż rodzaj wykonywanej pracy, możliwość osiągnięcia dzięki niej innych wartości, takich jak autonomia, udział w zarządzaniu itp.

1.4. Wartość afiliacji, formy wynagrodzeń a charakter zadań

Przy wysokiej wartości afiliacji wskazane jest ustalanie zadań grupowych i grupowa organizacja pracy, a także stosowanie grupowych i zespołowych form wynagradzania. I odwrotnie, niska wartość afiliacji przemawia za wyznaczaniem zadań indywidualnych oraz za stosowaniem indywidualnych form wynagradzania (*rys. IV.4*).

I Zadanie grupowe lub dostosowane do norm grupowych Wynagrodzenie grupowe Wysoka wartość afiliacji Wysoka zgodność zadań z oczekiwaniami	II Zadania oparte na normach indywidualnych uwzględniających możliwość przekroczenia nieformalnych standardów Wynagrodzenia indywidualne proporcjonalne do stopnia wykonania zadań indywidualnych Wysoka wartość afiliacji Niezgodność zadań z oczekiwaniami
Zadania grupowe lub dostosowane do norm grupowych Wynagrodzenie grupowe Brak lub mała akceptacja zadania Niska wartość afiliacji Niezgodność zadań z oczekiwaniami III	Zadania oparte na normach indywidualnych Wynagrodzenie indywidualne proporcjonalne do stopnia wykonania zadań indywidualnych Wysoka akceptacja zadania Niska wartość afiliacji Zgodność zadań z oczekiwaniami IV

Rys. IV.4. Powiązanie charakteru zadań (indywidualne, grupowe) z wartością afiliacji i rodzajem wynagrodzeń

Sytuacja *I*. Wysoka motywacja i zadowolenie; efektywność zależna od poziomu i treści zadań oraz od charakteru współpracy międzygrupowej. Może też wystąpić sytuacja, w której człowiek wysoko ceni afiliację (sytuacja *I*), jak też realizację zadań grupowych, jednak nie odpowiada mu treść zadania lub jego poziom. Jeśli zaś grupa akceptuje zadanie, wówczas pracownik przeżywa

konflikt wewnętrzny i frustrację. Natomiast gdy grupa nie akceptuje zadania, to może przejść zgodnie razem do opozycji.

Sytuacja *II*. Człowiek dostosowuje się do norm grupowych, celowo i świadomie obniża efekty swej pracy lub nie wykorzystuje swoich zdolności, jeśli groziłoby to przekroczeniem norm grupowych i utratą akceptacji przez nią. Wysokie zdolności przyniosą w takiej sytuacji pozytywne rezultaty, jeśli człowiek będzie potrafił wpłynąć na grupę i pociągać ją do działań przynoszących łączny wzrost efektów grupy. Stanie się wówczas jej faktycznym liderem. Musi jednak działać na rzecz grupy i umieć nawiązać z nią kontakt. Na przykład dobry gracz w drużynie piłkarskiej może być konstruktorem grupy, jej liderem lub też jego wysiłki i talenty będą niweczone przez grupę.

Sytuacja *III*. Przy niskiej wartości afiliacji ustalenie zadań grupowych i uczestnictwo w ich realizacji nie przynosi wysokich efektów pracy i powoduje osłabienie motywacji do pracy, tym większe, im mniej treść zadań jest akceptowana.

Sytuacja *IV*. Ustalanie zadań indywidualnych, akceptowanych przez pracownika, przy niskiej dla niego wartości afiliacji, przynosi zadowolenie i wysoką motywację.

Poprzestanie na analizie związku każdej wartości z osobna z poszczególnymi zadaniami nie wystarcza, nie pozwala bowiem na pełne wnioskowanie, a nawet może prowadzić do mylnych konkluzji. Zazwyczaj człowiek oczekuje realizacji poprzez pracę kilku różnych wartości jednocześnie. Ten wzgląd sprawia, że niezbędna jest analiza korelacji wielorakiej (różnych wartości z jednym rodzajem zadań lub różnych wartości z rozmaitymi zadaniami). Próbę korelacji różnych wartości z jednym zadaniem zawiera *tabela IV.1*. Zaznacza ona jedynie bezpośrednie i wyraźne korelacje, z pominięciem związków ambiwalentnych.

Wysoka wartość autonomii nie musi się wiązać z poczuciem sprawstwa, ale z reguły wiąże się z bogatą treścią zadań. Jest to przypadek specjalisty, pracownika, który nie chce kierować innymi, ale chce samodzielnie realizować ambitne i ciekawe zadania.

Rodzaj zadań — grupowe czy indywidualne — bezpośrednio wiąże się tylko z wartością afiliacji. W innych przypadkach, zależnie od okoliczności, zadania mogą być jednakowo uprawnione i atrakcyjne.

Zestawienie różnych kategorii wartości i zadań wskazuje, że:

a) zadania nie powinny być ustalane jednolicie dla ogółu pracowników, lecz z uwzględnieniem ich zróżnicowanych systemów wartości;

b) celowe jest stosowanie zadań kierunkowych i partycypacyjnych, a także o bogatej treści, gdy pracownicy cenią wartość samorealizacji, sprawności czy sprawstwa lub wszystkich tych wartości łącznie, a jednocześnie posiadają wysokie kwalifikacje;

c) nie zachodzi wyraźny związek wysokiej wartości nagród materialnych z rodzajem zadań i sposobem ich ustalania, z wyjątkiem ich charakteru; wysoka wartość nagród zdaje się korelować raczej z zadaniami indywidualnymi a nie grupowymi, krótkookresowymi a nie długookresowymi (czasochłonnymi); związek wartości nagród ekonomicznych z pozostałymi zadaniami ma charakter ambiwalentny; mogą one korelować zarówno z bogatą jak i z ubogą treścią zadań, z zadaniami ustalanymi samodzielnie jak też nakazowo itp.;

d) wysoka wartość afiliacji koreluje z grupowymi formami wynagradzania i z grupową organizacją pracy jako formą udziału załóg w zarządzaniu;

e) wysokie poczucie sprawstwa, ale powiązane z wartością samorealizacji zorientowanej na zadania, koreluje z nastawieniem na awans, karierę, indywidualny rozwój i szkolenie, dużą inicjatywność; koreluje zatem z indywidualnymi formami wynagrodzenia; jeśli przy tym wartości ekonomiczne odgrywają stosunkowo małą rolę, to akcent spoczywać powinien na motywowaniu przez organizację pracy (indywidualny udział w zarządzaniu, restrukturalizacja zadań itp.), na partycypacyjnym kształtowaniu zadań złożonych i długofalowych oraz na długofalowych planach rozwoju indywidualnego (awansu i szkolenia);

f) niskie poczucie sprawstwa i autonomii koreluje z zadaniami szczegółowo ustalanymi przez zwierzchnika; jeśli przy tym pracownik ma niskie kwalifikacje, to zadania muszą być proste.

2. Ważniejsze dyrektywy z zakresu ustalania zadań

Dotychczasowe rozważania na temat zadań koncentrowały się na tezie o konieczności dążenia do zgodności zadań z oczekiwaniami pracowników, gdyż w kontekście zadań ma ona najdonioślejsze znaczenie dla powodzenia motywowania.

Znajomość i przestrzeganie tej dyrektywy nie wystarcza. Nauki ekonomiczne, zarządzania i psycho-socjologiczne dostarczają kilku innych wskazówek, nader pomocnych w takim kształtowaniu zadań, które sprzyjałoby skuteczności motywowania. Spróbujmy dokonać ich enumeracji.

Pierwsza dyrektywa mówi, że zadania powinny wynikać z ogólnej misji (celu) przedsiębiorstwa, dla której jest ono powołane. Dyrektywa ta występuje łącznie ze wskazaniem, że misja i zadania powinny być formułowane przez pryzmat celów społecznych i zorientowane na człowieka jako podmiot i cel działalności.

Zasada sprzężenia zadań ustalanych dla mniejszych komórek w obrębie przedsiębiorstwa, grup i pojedynczych pracowników z zadaniami przedsiębiorstw koresponduje z zasadą hierarchicznej struktury celów, sformułowaną przez O. Langego, w odniesieniu do kształtowania celów przedsiębiorstw w powiązaniu z celem ogólnospołecznym[8]. Jej przestrzeganie warunkuje zgodność (spójność) zadań adresowanych do poszczególnych pracowników i grup czy zespołów z ich systemami wartości, z ogólną misją przedsiębiorstwa, lepsze rozumienie zadań dzięki formułowaniu ich w perspektywie ogólnych celów przedsiębiorstwa oraz celów jego części (podmiotów wewnętrznych) i współdziałanie ogółu pracowników w realizacji misji przedsiębiorstwa.

Zadania wynikające z misji powinny ogarniać wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, niczego nie pomijając, albowiem współdziałanie ich decyduje o realizacji łącznych celów. Nie jest przy tym właściwe przesadne akcentowanie znaczenia niektórych obszarów, ponieważ prowadzi to do konkurencyjności i zaniedbywania jednych obszarów na rzecz innych, zmniejszając łączną efektywność gospodarowania. P. F. Drucker zalicza do głównych obszarów w działalności

---

[8] O. Lange *Ekonomia polityczna*, t. I, wyd. IV, Warszawa 1967, s. 232.

przedsiębiorstw marketing, innowacje, kierowanie zasobami pracy (tzw. organizacja ludzka), finanse, zasoby fizyczne, produktywność, działalność na rzecz otoczenia, w tym zwłaszcza ekologia, zaspokajanie potrzeb odbiorców[9].

W ślad za określeniem ogólnego zadania dla każdego z obszarów tak, aby gwarantowało to realizację ogólnego celu przedsiębiorstwa, konieczne jest wyspecyfikowanie kluczowych zadań w obrębie każdego obszaru, gwarantujących wykonanie celu-zadania przewidywanego dla niego. Na przykład realizacja zadań w obszarze marketingu wymaga wykonania kilku analiz: istniejących produktów i usług na obecnych i przyszłych rynkach, produktów i rynków, z których należy się wycofać, możliwości wprowadzenia nowych produktów na obecne i nowe rynki, analizy organizacji dystrybucji itp.

Zadania budowane na zasadzie hierarchicznej struktury celów powinny być kształtowane selektywnie, co warunkuje koncentrację wysiłków i środków na sprawach węzłowych. Zasada selektywności wiąże się z koniecznością kształtowania priorytetów zgodnych z ogólną misją organizacji. Na przykład przedsiębiorstwo chcąc — oprócz zadań produkcyjnych — rozwijać kulturę fizyczną i duchową swoich pracowników i tą drogą przywiązywać ich do zakładu, powołuje klub sportowy. Jeżeli klub ten wkrótce nastawi się bardziej na sukcesy niż na rozwój kultury fizycznej wśród członków załogi i otoczenia przedsiębiorstw, to będzie to odejściem od misji organizacji. Musi więc ona skorygować priorytety bądź misje, co jest raczej rzadkie. Zadania powinny być kształtowane kompleksowo, ogarniając nie tylko zadania konkretne i wymierne, ale też trudne do zmierzenia i związane z efektywnością społeczną, np. z odpowiedzialnością za ochronę środowiska, z kierowaniem zasobami pracy, z doskonaleniem kierownictwa itp., jak też powinny być ustalane pod kątem przetrwania przedsiębiorstwa (stabilizacji) i jego rozwoju (ekspansji). Muszą one równoważyć krótko- i długookresowe cele działalności poszczególnych obszarów; oznacza to, że konieczne jest sformułowanie zadań zarówno bieżących (krótkookresowych) jak i taktycznych (długookresowych), a nawet perspektywicznych. Zadania dla kierownictwa, dla głównych obszarów działalności przedsiębiorstwa, nie mogą ograniczać się do spraw doraźnych, bieżących. Jest to sprzeczne z wartością osobistego rozwoju, jak też z wartością sprawności i sprawstwa, a jednocześnie nie sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa.

[9] P. F. Drucker *Management. An Abridged and Revised Versions of "Management: Tasks, Responsibility, Practices"*, London 1980, s. 91.

Ponadto zadania należy ustalać kierunkowo, ogólnie, na wzór dróg powietrznych, co zapewnia konieczną elastyczność i autonomię w doborze dróg ich realizacji, ważną nie tylko ze względu na oczekiwania pracowników, ale i ze względu na zmienność otoczenia zewnętrznego. Zadania ogólne muszą być jednak formułowane w sposób umożliwiający ich operacjonalizację przez jednostkę, której dotyczą. Innymi słowy chodzi o to, aby w tej jednostce następowało przekształcenie zadań ogólnych, ustalanych na wyższych szczeblach, w konkretne programy działania, elastycznie modyfikowane, w zależności od zmian sytuacji.

Wraz z zadaniami jednocześnie powinny być ustalane normy ich wykonania, kryteria i sposoby oceny stopnia ich wykonania. Pracownicy powinni mieć zapewniony wpływ na ich kształtowanie.

Niezbędne jest również zapewnienie informacji zwrotnej o uzyskiwanych efektach i nagrodach przez daną komórkę oraz przez inne komórki (podmioty). Informacja zwrotna umożliwia kontrolę społeczną tak po stronie ustalania zadań (ich nakładów i efektów) jak i po stronie nagród. Pozwala konfrontować osiągnięte wartości nagród z oczekiwanymi i określać ich współmierność do zadań oraz nagród uzyskiwanych w innym czasie czy przez innych pracowników.

Im bardziej złożone i długookresowe zadania, z tym większym opóźnieniem pojawia się ich efekt. W takim przypadku oceny dopiero efektów końcowych mogą okazać się spóźnione i nie zdążą już zapobiec uzyskaniu niezadowalających rezultatów. Dlatego też jest wówczas wskazane sporządzanie ocen etapowych i przekazywanie informacji o nich pracownikowi czy grupie.

Większą identyfikację zadań-celów przedsiębiorstwa oraz celów (wartości) pracowników można osiągnąć zapewniając im udział w ustalaniu zadań. Inaczej mówiąc, chodzi o to, aby hierarchiczna struktura celów nie była realizowana przez odgórną dezagregację zadań, ale przez partycypacyjne, oddolne planowanie społeczne. Pracownicy, znając ogólny cel-misję przedsiębiorstwa i swoje możliwości (swojej grupy, zespołu), współkształtują zadania czy to drogą

konsultacji, czy akceptacji, czy też nawet poprzez negocjacje (np. normy pracy). W każdym razie planowanie partycypacyjne opiera się na wykorzystaniu środków perswazji.

Atrakcyjność i celowość partycypacyjnego kształtowania zadań wyraża się w poprawie systemu komunikacji, wzroście trafności zadań oraz wzroście akceptacji zadań, a zatem i we wzroście motywacji do pracy oraz efektywności pracy. Cechy te wpływają na umocnienie kontroli społecznej, jak też na poprawę stosunków międzyludzkich.

Oddolne ustalanie zadań przez pryzmat celu przedsiębiorstwa i jego komórek wewnętrznych wymaga dobrego ich rozumienia, a więc i dobrej informacji o celach[10]. Wymaga ono, aby kierownicy poszczególnych komórek brali udział w ustalaniu zadań nie tylko dla komórek sobie podległych, ale i dla komórek wyższego szczebla, którym są podporządkowane. Zapewnia to większe rozumienie celów wyższego szczebla i lepszą koordynację zadań różnych komórek niższego szczebla wchodzących w skład tej samej komórki szczebla wyższego. Przy oddolnym ustalaniu, zadanie, w którego realizacji będą uczestniczyć kierownicy, powinno być kształtowane przy udziale innych komórek, niezależnie od ich przynależności do głównych obszarów (pionów) działalności przedsiębiorstwa.

Pracownicy szeregowi też muszą mieć wpływ za pośrednictwem swoich organów przedstawicielskich na zadania całego przedsiębiorstwa. Także konieczne jest szerokie stosowanie konsultatywnego stylu zarządzania w kształtowaniu zadań indywidualnych w obrębie komórek, z wyjątkiem sytuacji, w których niezbędne jest zarządzanie nakazowe.

W zależności od indywidualnej wartości poczucia sprawstwa oraz samorealizacji konieczne jest zapewnienie udziału pracowników w kształtowaniu zadań własnych i grupy.

Aby spełnić warunek dobrego rozumienia celów przedsiębiorstwa i komórek zwierzchnich względem danej komórki, trzeba uruchomić taktyki, które to ułatwiają.

Dobrze zdaje egzamin taktyka, która polega na tym, że raz do

---

[10] Warunki do partycypacyjnego, oddolnego planowania stworzyła ustawa o planowaniu społeczno-gospodarczym z dnia 26 lutego 1982 r. (Dz. U. nr 7, poz. [illegible]) oraz ustawa o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego z dnia 25 września 1981 r. (Dz. U. nr 24, poz. 123).

roku każdy kierownik, bez względu na szczebel, pisemnie formułuje krótko- i długookresowe cele-zadania przedsiębiorstwa, swego bezpośredniego przełożonego (komórki hierarchicznie wyższej) oraz komórki przez siebie kierowanej. Następnie określa działania niezbędne do realizacji zadań kierowanej komórki oraz główne przeszkody na drodze efektywnego ich wykonania. Zadania krótkookresowe ustalane są na rok bieżący i następny. Formułuje wreszcie rodzaj i zakres oczekiwanych działań ze strony zwierzchnika, pomocnych w osiągnięciu zadań przez swoją komórkę[11]. Tego rodzaju kształtowanie zadań nie tylko pozwala lepiej rozumieć zadania całościowe przedsiębiorstwa i jednostki wewnętrznej, której jest częścią, ale wyrabia też nawyk kształtowania zadań dla swojej komórki, działania i myślenia przez pryzmat szerszych celów-zadań. Jest to niezwykle korzystne z punktu widzenia integracji i efektywności działania.

Przykładem innej taktyki przynoszącej znakomite efekty jest sposób podejmowania decyzji dotyczących głównie innowacji (zadań w zakresie postępu technicznego, organizacyjnego oraz poprawy jakości i wydajności pracy) w przedsiębiorstwach japońskich. W przedsiębiorstwach tych wykształciły się dwie zbliżone procedury, ale dotyczące różnych grup zatrudnionych. Pierwsza jest stosowana przez personel kierowniczy i nazywana jest *ringi*[12]. Druga natomiast występuje pod nazwą kół jakości i dotyczy wpływu personelu niekierowniczego, a ściślej robotników, na kształtowanie zadań dotyczących na ogół wewnętrznych ogniw przedsiębiorstwa.

Procedura podejmowania decyzji i programowania zadań innowacyjnych przez personel kierowniczy ma kilka cech charakterystycznych.

Po pierwsze — pieczołowicie i starannie przygotowywana jest sama decyzja; faza przygotowawcza jest długotrwała i obejmuje wszechstronną diagnozę sytuacji, wariantów rozwiązania problemu i warunków, jak też skutków, wraz ze szczegółowym programem realizacji zadania przez poszczególne komórki.

---

[11] P. F. Drucker *op. cit.*, s. 345.

[12] J. Solarz *Japoński system skutecznego motywowania*, Warszawa 1983, maszynopis powielony; H. Bieniok *Partycypacja załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem jako czynnik motywowania do pracy*, Katowice 1983, s. 17.

Po drugie — zbiorowo określa się problem wymagający rozstrzygnięcia oraz jego uwarunkowania. W procesie tym uczestniczą kierownicy wszystkich komórek, których mogą dotyczyć następstwa decyzji, a więc którym przypadnie realizować cząstkowe zadania wynikające z ustalonego celu przedsiębiorstwa.

Po trzecie — przestrzegana jest zasada porozumienia, *consensusu* wszystkich zainteresowanych kierowników uczestniczących w realizacji celu przedsiębiorstwa.

Po czwarte — przestrzegany jest wymóg pisemnego komunikowania się.

Kiedy pojawia się jakiś problem, kierownicy danego szczebla analizują warunki i możliwości jego rozwiązania. Jeśli dojdą do wniosku, że problem ten wymaga dalszego i długofalowego działania, pisemnie formułują petycję do najwyższego kierownictwa, aby zechciało przyłączyć się do ich poglądów i przekazało problem decyzyjny pod rozwagę całej społeczności zakładowej. Dokument zawierający opis sytuacji decyzyjnej i proponowany sposób rozwiązania problemu przez osoby pod nim podpisane zostaje upowszechniony wśród wszystkich kierowników i komórek organizacyjnych, które będą uczestniczyć w realizacji zadania. Wszyscy oni przekazują swoje uwagi i opinie na temat propozycji. Następnie kierownictwo naczelne, znając poglądy uzgodnione przez wszystkich kierowników niższych szczebli, podejmuje decyzję. Taka decyzja już nie jest narzucona z góry, lecz kształtowana oddolnie, gwarantuje dobre rozumienie i akceptację zadania. Nie powoduje też oporów względem innowacji, a jednocześnie jest powiązana ze szczegółowym programem realizacji.

Stosowanie określonych reguł zwiększa motywacyjne znaczenie ustalania zadań dla pojedynczych pracowników lub ich grupy. Można by tu wyliczyć:

a) kierunkowe i całościowe (kompleksowe) kształtowanie zadań dla poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa oraz komórek; dyrektywa ta zachowuje swój walor także w odniesieniu do pojedynczych pracowników i grup, z tą poprawką, że podejście do niej musi być zróżnicowane w zależności od systemów wartości pracowników oraz ich kwalifikacji i cech osobowościowych; w przypadku niskich kwalifikacji i preferowania działań według szczegółowych, jasno określonych instrukcji jest celowe szczegółowe i jasne

ustalanie zadań i sposobów ich realizacji; przestrzeganie dyrektywy o kierunkowym formułowaniu zadań zapewnia pracownikom wpływ na sposób wykonania zadania oraz możliwości samokontroli i większą odpowiedzialność;

b) zadania dla poszczególnych pracowników powinny być kształtowane, podobnie jak zadania dla komórek, w kategoriach wkładu w cel-zadanie komórki, do której pracownik należy, oraz w ostateczny cel-misję przedsiębiorstwa; zwiększa to rozumienie sensu własnej pracy, odpowiada na wartość sprawności, „bycia poinformowanym";

c) zadania dla pracowników należy formułować w kategoriach pełnionych przez nich ról; z motywacyjnego punktu widzenia jest wysoce niewłaściwe wyznaczanie oderwanych od siebie czynności, niespójnych, nie składających się na wspólną całość roli zawodowej; przypomnijmy, że „... do roli zawodowej przynależą cele pracy, zadania i sposób ich realizacji wraz z przysługującymi prawami, przypisywane ludziom przez miejsce, jakie zajmują w organizacji, a więc przez zawód, pozycję i pełnioną funkcję"[13]; pracownik pełni wiele ról: zawodową, społeczną, rodzinną itd.; zadania niezgodne z oczekiwaniami dotyczącymi roli zawodowej (np. powierzanie tzw. papierkowej, żmudnej roboty konstruktorowi) i niezgodne z innymi rolami pełnionymi przez pracownika powodują szereg ujemnych konsekwencji dla samego pracownika (skutki psychofizyczne) i dla przedsiębiorstwa (spadek potencjalnej efektywności);

d) zadania powinny być wykonalne, nienadmiernie ani też nie za słabo napięte;

e) zadania powinny być jasno określone i przedstawione w postaci komunikatywnej, przemawiającej do wyobraźni pracownika.

W przypadku zadań dla pojedynczych pracowników i ich grup zachowują moc dyrektywy odnoszące się do kształtowania zadań komórek organizacyjnych czy ich kompleksów (obszarów działalności).

---

[13] X. Gliszczyńska *Motywacja do pracy*, Warszawa 1981, s. 128.

3. Zarządzanie przez cele podstawą kształtowania zadań w przedsiębiorstwie

Ogólnym wytycznym w zakresie ustalania zadań najpełniej odpowiad technika nazywana zarządzaniem przez cele (*ZPC*)[14]. Technika t jest szczególnie przydatna w warunkach gospodarki planowej. Je to technika planowania wewnętrznego w przedsiębiorstwie, kontro a także oceny efektów pracy i wynagradzania na podstawie rezul tatów tej oceny. Istota zarządzania przez cele polega na ustalan nie tyle zadań, ile celów, a więc końcowych rezultatów, do który trzeba zmierzać. Cele te ustalane są dla wszystkich szczebli orga zacyjnych, a więc dla organizacji jako całości, każdej komórki orga zacyjnej i każdego kierownika w komórce oraz dla każdego praco nika, dla którego ustalanie celów jest wskazane. Akcent na ustalan oczekiwanych efektów sprawia, że nie jest to technika szczegółowe wyznaczania koniecznych zachowań, lecz technika pomiaru efekty ności (skuteczności) lub wkładu w sukces organizacji i osiągnię jej celu ogólnego. Cele ustalane są całościowo. Istnieją dwa pod ścia w zarządzaniu przez cele: pierwsze — dyrektywne (autorytarn drugie — partycypacyjne.

Pierwsze podejście, nawiasem mówiąc — pierwotne, zakłada, ż ogólne cele przedsiębiorstwa podlegają dezagregacji i transforma z góry do dołu, aż do kolejnych najniższych komórek organi cyjnych. Jest ono bliskie teorii *X* McGregora. Drugie natomia zakłada, zgodnie z teorią *Y*, że człowiek pragnie ponosić odp wiedzialność za swoją pracę. W konsekwencji zadania-cele każd komórki czy jednostek ustalane są wspólnie przez kierownika i po władnego (podwładnych), a więc przy jego współudziale. Wytycza celów następuje od dołu ku górze, jednakże przy honorowa ogólnej misji i celów przedsiębiorstwa (organizacji). Tak więc t proces planowania partycypacyjnego opiera się na dwukierunkow przepływie informacji: ogólnej, dotyczącej ramowych celów przed biorstwa — z góry do dołu, i szczegółowej, konkretnej, o pro nowanych celach-zadaniach poszczególnych komórek i jednost zapewniających realizację celu ogólnego — z dołu do góry.

[14] Szczegółowy opis tej techniki znaleźć można w pracach temu zagadni wyłącznie poświęconych.

Każde podejście zapewnia zgodność celów komórek i pojedynczych pracowników z celami przedsiębiorstwa, opartą na zasadzie hierarchicznej struktury celów; gwarantuje, że realizacja celu niższej komórki przyczynia się do osiągnięcia celu przedsiębiorstwa. Zapewnia też pionowo-poziomą koordynację celów dzięki procesowi uzgadniania ich z kierownictwem wyższego szczebla.

Współczesne partycypacyjne zarządzanie przez cele zawiera element negocjacji, uzgadniania zadań-celów i sposobów ich realizacji między przełożonymi i podwładnymi.

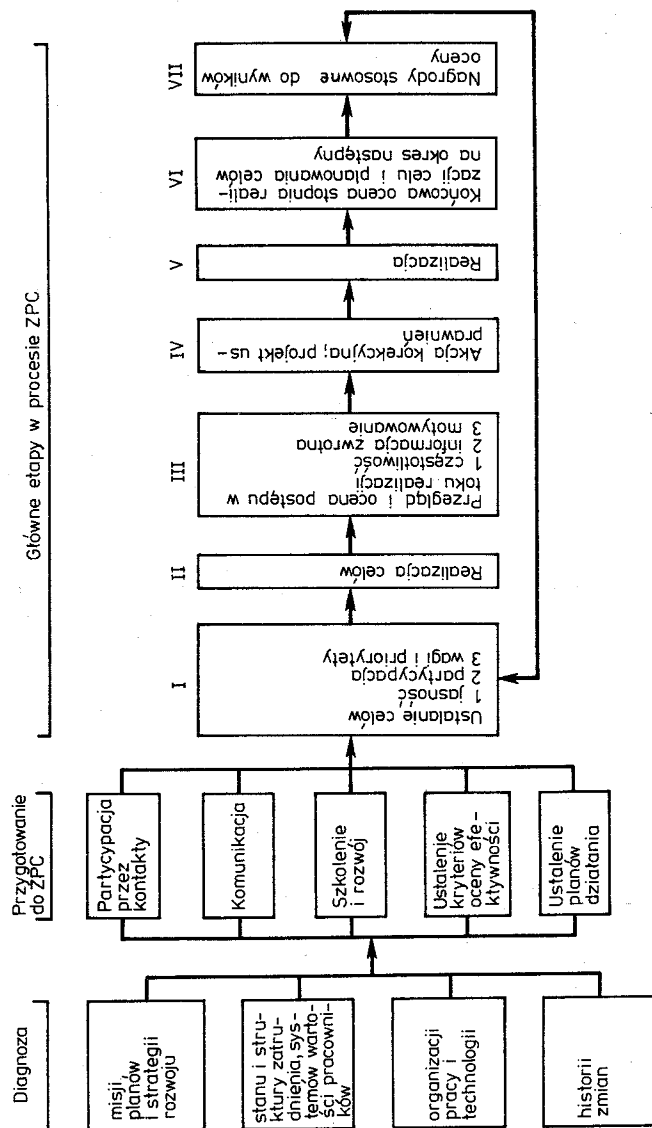
Procedura postępowania w procesie zarządzania przez cele ma kilka faz (*rys. IV.5*). Dwie pierwsze fazy przedwstępne, poprzedzające właściwe ustalanie zadań, obejmują diagnozę sytuacji oraz przygotowanie do *ZPC*. Nie sposób przecenić znaczenia tych faz, ponieważ determinują efektywność całego procesu. Diagnoza objaśnia taktykę i strategię rozwoju przedsiębiorstwa, a także inne ważne determinanty wyboru zadań kluczowych: stan i strukturę zatrudnienia, organizację i technologię, dotychczasowe doświadczenia w zakresie zmian produkcji. Dobre przygotowanie procesu zarządzania przez cele wymaga rozwiniętej komunikacji, partycypacji pracowników, starannej akcji szkoleniowej, ustalania kryteriów oceny efektywności oraz planów działania.

Ustalanie zadań zakłada konieczność określenia różnych kategorii celów:

— celów ogólnych przedsiębiorstwa,
— celów mniejszych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa,
— celów normatywnych w kategoriach ilości, jakości kosztów i czasu,
— celów na okres przyszły.

Ustalanie celów ogólnych przedsiębiorstwa ma na uwadze wytypowanie oczekiwanych rezultatów. Cele te wynikają z analizy słabych i mocnych stron działalności przedsiębiorstwa, jego rzeczywistej i pożądanej pozycji, tendencji rozwojowych w postępie technicznym, na rynkach światowych i w układach wartości pracowników.

Ustalanie celów dla mniejszych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz dla poszczególnych jednostek (kierowników i ewentualnie personelu wykonawczego) ma określić ich wkład w realizację celów ogólnych. Cele indywidualne, grupowe i zespołowe warto podzielić na dwie grupy: cele rutynowe, związane z wykonywaniem



Rys. IV.5. Cykl zarządzania przez cele

powtarzalnych zadań, których ustalanie nie wymaga rozwiniętych negocjacji, i cele innowacyjne i ulepszające działalność, związane z ryzykiem. Ich ustalanie powinno być oparte na pogłębionych negocjacjach, aby uzyskać dobre ich rozumienie przez pracowników, trafność i zaangażowanie się pracowników w dążeniu do ich osiągnięcia. Do ważnych znamion *ZPC* należy koncentracja na ustalaniu kluczowych zadań dla komórki lub pracownika. Nie chodzi o enumerację wszystkiego, co zrobić należy, lecz tego, co najistotniejsze dla osiągnięcia ogólnego celu przedsiębiorstwa. Ustalanie jedynie zadań kluczowych jest tożsame z adresowaniem do komórki/pracowników tylko kilku (3-4) zadań, dzięki czemu mogą one zachować charakter całościowy i nie zatracają siły motywacyjnej.

Niezależnie od kryterium celowości negocjacji odróżnić trzeba dwie grupy zadań ze względu na ich horyzont czasowy, a więc i na stopień ich zmienności. Chodzi mianowicie o zachowanie równowagi między celami długo- i krótkookresowymi. Dotyczy to zwłaszcza kadry kierowniczej. Względy praktyczne przemawiają też za pozostawieniem niewielkiego marginesu (do 30% ogółu zadań kluczowych ustalonych dla komórki lub pracownika na dany okres) na zadania doraźne, zmienne, nieuchronnie pojawiające się w działalności przedsiębiorstwa, a warunkujące osiągnięcie jego celu ogólnego.

Zadania o długim horyzoncie czasowym trzeba podzielić na etapy (kroki), aby nie przestały motywować. Wyodrębnienie tych kroków należy jednak przede wszystkim do samego wykonawcy.

Ustalanie celów normatywnych zasadza się na ujęciu standardów realizacji, norm, efektów oraz kryteriów oceny stopnia osiągnięcia celów w porównaniu z przyjętymi standardami. Na tyle, na ile jest to możliwe, trzeba zmierzać do ustalania zadań w kategoriach ilości, jakości, kosztów i czasu[15].

Przy okazji końcowej oceny stopnia realizacji celów trzeba ustalać zadania-cele na okres przyszły, zazwyczaj na rok. Przy ustalaniu zadań-celów pomocne jest przestrzeganie zasad omówionych w podrozdziale poprzednim.

Okresowe przeglądy efektów pracy mają na celu zapewnienie poprawności realizacji i trafności zadań. W ich wyniku dokonuje się — jeśli zachodzi taka potrzeba — korektury zadań-celów i ponownego

[15] J. W. Humble *op. cit.*, s. 114.

ich zaprogramowania. Przy okazji przeglądów efektów pracy okazać się może, że praca ocenianych szwankuje na niektórych odcinkach i należy ją poprawić. Może to wymagać np. dodatkowego przeszkolenia pracowników lub podjęcia innych działań. W następstwie przeglądu pracy powinien być zatem ustalony i konsekwentnie egzekwowany program usprawnień gwarantujący poprawę realizacji zadań.

Stosowane w praktyce techniki zarządzania przez cele różnią się znacznie między sobą ze względu na zakres udziału podwładnych w ustalaniu celów i na zakres ich swobody w realizacji celów oraz ze względu na stopień sformalizowania *ZPC*. Stopień swobody i partycypacji pracowników różni się głównie ze względu na charakter pracy, ale także z racji stylu zarządzania ze wszystkimi jego uwarunkowaniami. Stanowi on *continuum*. Jeden kraniec to brak swobody podwładnych w kształtowaniu celów i sposobów ich realizacji, a jedynie uzyskiwanie przez nich informacji niezbędnych do dobrego rozumienia celów oraz akceptacja celów. Drugi kraniec *continuum* stanowi w pełni partnerskie ustalanie zadań-celów przez kierownictwo i podwładnych oraz pozostawianie tym ostatnim swobody w doborze sposobów realizacji zadań przy przestrzeganiu obowiązujących norm w zakresie środków, jakości pracy itp.

Zakres samodzielności i wpływu poszczególnych pracowników na ustalanie i realizację celów może i powinien być zróżnicowany, aby uniknąć rozwiązań formalnych i niesprawnych (np. kierownik niższego szczebla na ogół wybiera, koryguje i precyzuje zadania spośród wiązki sugerowanych zadań, a wynikającej z kluczowych celów organizacji — przedsiębiorstwa).

Techniki *ZPC* są w różnym stopniu sformalizowane. Większy stopień formalizacji spotyka się zazwyczaj w dużych organizacjach gospodarczych. W technikach sformalizowanych każdy etap postępowania oparty jest na zatwierdzonch formularzach i z góry też określane są rachunkowe formuły powiązania wyników ocen z wynagrodzeniami. Bywa też, zwłaszcza w małych organizacjach i komórkach, że ustalanie zadań-celów i sposobów dochodzenia do nich następuje w toku nieformalnych konsultacji i negocjacji.

W świetle powyższej charakterystyki partycypacyjnego zarządzania przez cele wyraziście rysują się liczne zalety tej techniki. A oto najważniejsze z nich:

1) partycypacyjne *ZPC* zapewnia spójność hierarchicznej struktury celów;

2) zapewnia równoważenie celów krótko- i długookresowych;

3) podnosi trafność ustaleń celów i poprawia ich koordynację;

4) kreuje zaufanie do przedsiębiorstwa i klimat współpracy kierownictwa oraz podwładnych [16];

5) gwarantuje pracownikom autonomię w realizacji celów oraz lepsze ich rozumienie; pozwala zatem osiągać wartość nazwaną poczuciem sprawności;

6) stwarza pracownikom możliwość udziału w kształtowaniu celów, które mają następnie realizować;

7) zwiększa inicjatywność i zaangażowanie pracowników w pracy; wzmacnia ich motywację;

8) stwarza grunt dla motywowania systemowego, jest bowiem nierozerwalnie sprzężone z oceną efektów przez cele oraz z wynagradzaniem i polityką osobową opartą na wynikach oceny; sprzężenie *ZPC* z ocenianiem przez cele umożliwia informację zwrotną o wynikach i pożądanych kierunkach działań; umacnia motywację;

9) umożliwia nie tylko większą trafność i spoistość zadań, ale też „wyeliminowanie zadań i czynności zbędnych, nieefektywnych, aby całą uwagę, energię, pomysłowość zespołu pracowniczego skoncentrować na zadaniach prowadzących do realizacji celu głównego, którego spełnienie przynosi największe efekty" [17]; niejednokrotnie prowadzi ono do zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa;

10) *ZPC* zwiększa zdolność przystosowywania przedsiębiorstwa, jego ogniw wewnętrznych, poszczególnych pracowników do zmian w otoczeniu.

Podkreślić należy opinię takich autorów, jak R. R. Blake oraz J. S. Mouton [18], którzy zwracają uwagę na inne doniosłe zalety partycypacyjnego *ZPC*:

— kreuje ono otwarty system komunikacji;

— ogranicza możliwość powstawania konfliktów i tworzy racjonalne podstawy do ich rozwiązywania, jeśli się pojawią, dzięki czemu mają charakter łagodny; większość konfliktów pojawia się

---

[16] R. A. Webber *op. cit.*, s. 351.

[17] S. Borkowska, B. Gliński *Usprawnianie organizacji zarządzania wewnątrz przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie" 1978, nr 1, s. 9.

[18] R. R. Blake, J. S. Mouton *The New Managerial Grid*, London 1979, s. 98.

bowiem na tle zadań, ocen i nagród; wszystkie one są przedmiotem uzgodnień, są jasno określone;

— kreuje sposób podejmowania decyzji oparty na rozwiązywaniu problemów, a więc sposób aktywny, twórczy, który prowadzi do rozwoju samych pracowników i do rozwoju oraz wzrostu efektywności organizacji (przedsiębiorstwa);

— realność i trafność zadań sprawia, że wyniki rzeczywiste nie różnią się istotnie od planowanych; zwiększa to pewność i stabilność gospodarki przedsiębiorstwa, także w jej wymiarze społecznym.

Ponadto należałoby dodać, iż:

— *ZPC* zwiększa rolę krótko- i długookresowego planowania oraz oceny postępu w pracy,

— zwiększa zaangażowanie w pracę przełożonych i podwładnych.

Partycypacyjne zarządzanie przez cele nie jest też wolne od zagrożeń i słabości, niemożliwych do uniknięcia, jeśli nie ma się ich świadomości. Akcent na cele, nie zaś na zadania, może rodzić obawę, że będą one traktowane obsesyjnie[19] i osiągane ze wszelką cenę w sposób nie zawsze pożądany. Skutecznie można temu przeciwdziałać dzięki okresowym przeglądom postępu w realizacji celów.

Istnieje też obawa, że orientacja na cele nie będzie sprzyjać podnoszeniu kwalifikacji przez pracowników, samorozwojowi niezbędnemu do stawiania czoła nowym wyzwaniom. Obawa ta nie sprawdza się w praktyce, jako że wśród celów można uwzględniać także zadania związane z rozwojem kwalifikacji. Zarządzanie przez cele jest techniką czasochłonną, ale jej zalety przeważają nad tą słabością.

Powodzenie jej uwarunkowane jest — należy to jeszcze raz podkreślić — ścisłym jej sprzężeniem z oceną efektów (ocenianie przez cele) oraz z kulturą organizacji i zarządzania. Obiecana nagroda za efekt powinna być realizowana. Kierownik musi posiadać umiejętność uzgadniania i koordynowania zadań-celów. Konieczne jest tworzenie warunków do realizacji uzgodnionych zadań, słowem, konieczny jest zwykły ład organizacyjny plus dobre umiejętności kierownicze.

Zarządzanie przez cele może być wprowadzone w życie odgórnie, przez kierownictwo, w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa. Ten sposób dominuje w praktyce. Inne podejście do wdrożeń polega na uprzednim przeprowadzeniu eksperymentu w jednej z komórek (zakładzie) przedsiębiorstwa. Bliskie temu podejściu jest rozwiązanie, które polega na pilotażowym sprawdzaniu projektu zarządzania przez cele, dyskutowaniu i pozyskiwaniu akceptacji. Wreszcie, tę technikę zarządzania wprowadza się przy okazji lub wraz ze zmianą kierownictwa.

Reforma gospodarcza, oparta na samodzielności i samorządności przedsiębiorstw, nie tylko tworzy dogodny grunt do rozkwitu *ZPC*, ale wręcz czyni tę technikę nieodzowną i niezastąpioną jako bazę rozwoju udziału załóg w zarządzaniu i rozwoju wewnętrznego rozrachunku gospodarczego.

[19] P. F. Drucker *op. cit.*

Rozdział V

UDZIAŁ ZAŁÓG W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Udział załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem podnosi odpowie działalność pracowników za podejmowane decyzje i działania, pozwal lepiej wykorzystać ich wiedzę i doświadczenie, nie ograniczając ic do wykonywania wąskich operacji, zwiększa trafność podejmowanyc przez kierownictwo decyzji, umacnia współdziałanie wszystkich człon ków przedsiębiorstwa.

Udział załóg w zarządzaniu stanowi niejako jedność trzech ele mentów i obejmuje:

— podział władzy między kierownictwo i pracowników, główn w zakresie decyzji strategicznych (rozwojowych), planowania zad i kontroli ich realizacji; podział ten prowadzi do pojawienia s dwukierunkowego przepływu informacji i otwartej komunikacji; szcz gólnie istotne jest stworzenie warunków do nieskrępowanego prz pływu informacji w kierunku z dołu w górę hierarchii organiz cyjnej;

— istnienie instytucjonalnych otwartych form dialogu umoż wiających uczestnictwo pracowników;

— odpowiedzialność finansową pracowników za podejmowane d cyzje, czyli partycypację finansową; pracownicy ponoszą odpow dzialność za skutki decyzji, na których podejmowanie mieli wpły w stopniu proporcjonalnym do tego wpływu; zazwyczaj oznacza powiązanie ruchomej części wynagrodzeń lub niektórych ich elementó z wynikiem finansowym przedsiębiorstwa bądź jego ogniwa wewnęt nego (zespołu, grupy).

Ogromne znaczenie tego układu wynika z kilku powodó

Po pierwsze — umożliwia i warunkuje faktyczne uspołeczni środków produkcji, chroni socjalistyczną własność od biurokraty

nych deformacji, pozwala zapobiegać niebezpieczeństwu swoistej alienacji [1].

Po drugie — stanowi najbardziej wszechstronny instrument motywowania ludzi do lepszej pracy poprzez integrację interesów osobistych, zespołowych i społecznych (internalizacja celów). Kreuje on motywację zewnętrzną i wewnętrzną. Jest głównym instrumentem motywacji związanej z własnym *ego*, potrzebą samorealizacji, wykonywania bardziej złożonych zadań.

Po trzecie — stanowi ważny element demokratyzacji całości życia społeczno-politycznego.

Zachodzi zatem konieczność rozpoznania możliwości, sposobów i warunków skutecznego udziału załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem jako instrumentu motywowania. Próbę taką stanowią poniższe rozważania.

Konieczność wzrostu udziału załóg w zarządzaniu wzmaga się w związku ze wzrostem kwalifikacji i świadomości pracowników. Zjawisku temu towarzyszy także wzrost fachowości kadry kierowniczej, co w sposób naturalny może u niej wyzwalać skłonności do menedżeryzmu w czystej postaci i do niedoceniania roli udziału załóg w zarządzaniu. Jest to tym bardziej realne, że menedżeryzm na ogół okazał się skutecznym sposobem zarządzania. Ale i on podlega wyraźnej ewolucji. Jak pogodzić te dwie różne tendencje i koncepcje zarządzania, nie tracąc ich walorów?

1. Klasyfikacja form uczestnictwa pracowników w zarządzaniu

Termin „udział pracowników w zarządzaniu" przedsiębiorstwem czy instytucją zawiera różną treść w różnych krajach, a nawet organizacjach gospodarczych. Niemniej można dokonać ogólnej klasyfikacji najbardziej typowych i wyraźnie odmiennych form tego udziału.

Ze względu na stosunek własnościowy do przedsiębiorstwa (organizacji) odróżnić trzeba uczestnictwo w zarządzaniu na bazie własności prywatnej od uczestnictwa na bazie własności społecznej.

Tam, gdzie występuje własność prywatna, jak też sektor znacjo-

[1] O. Lange *Przedsiębiorstwo w gospodarce*, „Życie Gospodarcze" 1981, nr 3.

nalizowany, można mówić o udziale pracowników w kapitale (udział własnościowy) bądź tylko o udziale w zarządzaniu bez prawa do indywidualnej własności części kapitału przedsiębiorstwa.

Uczestnictwo na bazie własności społecznej jest zróżnicowane ze względu na rodzaj tej własności: grupową i ogólnospołeczną. W przypadku własności grupowej (spółdzielczej) pracownicy mają prawo do wyodrębnionej współwłasności przedsiębiorstwa (partycypacja własnościowa). W przedsiębiorstwach opartych na własności ogólnospołecznej pracownicy nie mają takiego prawa i nie mogą zbywać części lub całości przedsiębiorstwa, ściślej — zmniejszać funduszu statutowego. Wyklucza się tu współwłasność grupową i indywidualną.

Z uwagi na skalę udziału pracowników w zarządzaniu rozróżnić trzeba (*rys. V.1*):

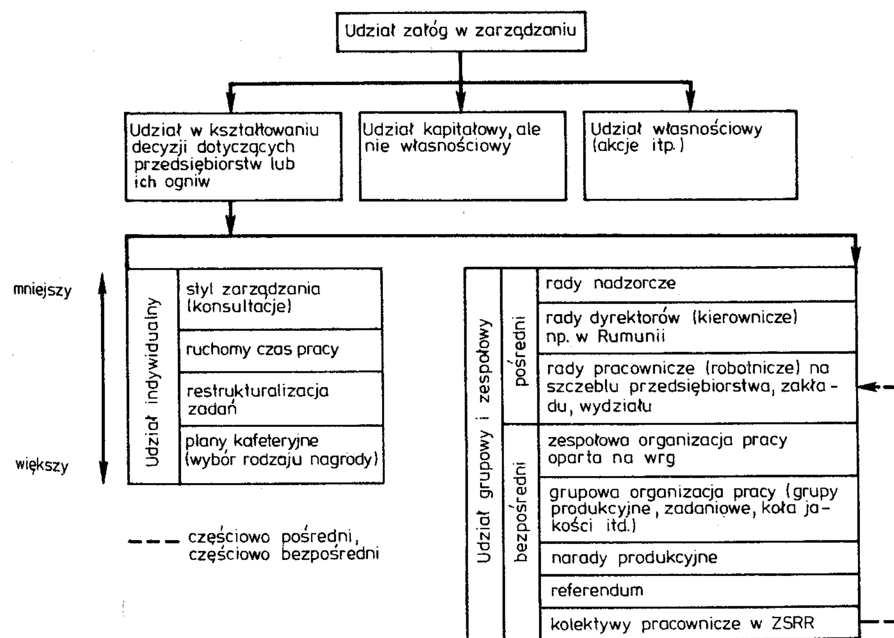
a) udział jednostkowy (indywidualny),
b) udział grup i zespołów,
c) udział całej załogi przedsiębiorstwa.

Możliwość wpływu pojedynczych pracowników na podejmowane decyzje na różnych szczeblach zarządzania w przedsiębiorstwie wiąże się ściśle ze stylem zarządzania, z restrukturalizacją pracy na stanowisku, a wreszcie z ruchomym czasem pracy.

Jednostkowy udział w zarządzaniu ma charakter bezpośredni, ale z reguły tylko konsultacyjny, bez prawa stanowienia. Jak wskazywano, może to być udział nie tylko w zarządzaniu, ale też udział w kapitale (własnościowy) w przypadku własności prywatnej i znacjonalizowanej w państwach kapitalistycznych.

Udział jednostkowy jest szczególnie rozwinięty w krajach kapitalistycznych, co niewątpliwie wiąże się z wysoką kulturą zarządzania, ale w istocie swej stanowi podstawowe narzędzie łagodzenia skutków alienacji pracowniczej, sprzeczności między pracą a kapitałem.

Większą liczbę osób obejmuje udział grupowy lub zespołowy. Jego istota polega na tym, że grupy pracowników uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących bezpośrednio ich pracy, nie zaś całego przedsiębiorstwa. Ma to też miejsce w przypadku udziału zespołowego. Udział zespołowy obejmuje wprawdzie większą liczbę pracowników i szerszy krąg spraw, ale w sposób mniej bezpośredni. Członkowie zespołów (podmiotów wewnętrznych) mają na ogół konsultacyjny wpływ na kształtowanie zadań i mierników ich oceny oraz na sposób wynagradzania. Nie mają natomiast swobody zatrudniania członków zespołu. Uczestnictwo zespołowe i grupowe mocno akcentuje odpowiedzialność finansową pracowników. W grupie jest to z reguły odpowiedzialność polegająca na zależności wynagrodzeń jej członków od wykonania zadania grupy. W zespole — ze względu



Rys. V.1. Formy udziału załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem socjalistycznym

na większą jego liczebność i różnorodny wpływ poszczególnych członków zespołu na jego wyniki — udział finansowy polega na uzależnieniu ruchomej części wynagrodzeń od wyników działalności zespołu oraz od indywidualnych efektów pracy członków zespołu.

Najszersza skala uczestnictwa ma miejsce wtedy, gdy ogół pracowników przedsiębiorstwa bierze udział w zarządzaniu. Następuje to za pośrednictwem zebrań ogólnych lub referendum. Taki sposób uczestnictwa jest bardzo utrudniony, zwłaszcza w dużych organizacjach gospodarczych. Ogólne zebrania z natury rzeczy mogą odbywać się rzadko i dotyczyć spraw bardzo ogólnych i najbliższych pracownikom. Zebrania i narady częściej mają miejsce w mniejszych komórkach przedsiębiorstwa (zakładach, wydziałach itp.).

Mała skala uczestnictwa ma miejsce wtedy, gdy tylko kilku

przedstawicieli załogi bierze udział w pracy organów zarządzających.

Skala udziału ściśle wiąże się z charakterem uczestnictwa pracowników. Może ono mieć charakter bezpośredni lub pośredni, czyli przedstawicielski. Pierwszy rodzaj uczestnictwa polega na bezpośrednim udziale pracowników w procesie podejmowania decyzji, w kontroli ich realizacji, w opiniowaniu zamierzeń oraz w ich inspirowaniu. Udział bezpośredni ma największe znaczenie motywacyjne. Najpełniej sprzyja realizacji idei autentycznego współwładania przez społeczeństwo (załogę) środkami produkcji i zaspokajaniu potrzeb społecznych, w tym potrzeby sprawstwa, sprzyja też ponoszeniu odpowiedzialności nie tylko za własny los oraz samorealizacji sprawności. Udział bezpośredni zmniejsza jednak szybkość podejmowania decyzji i elastyczność dostosowań; rodzi sporo trudności w uzgadnianiu stanowisk. Jego efektywność jest tym większa, im mniejsza jest jego skala (niewielka liczebność zespołu, grupy) i im węższy zakres spraw obejmuje, a ściślej bliższy pracownikom uczestniczącym w zarządzaniu, bo znajdujący się w polu ich bezpośredniej obserwacji. Głównymi formami uczestnictwa bezpośredniego są zebrania ogólne załóg oraz partycypacja grupowa (grupy autonomiczne i półautonomiczne).

Udział pośredni, przedstawicielski, ułatwia podejmowanie decyzji czy ich konsultowanie lub kontrolowanie, ale jego rola motywacyjna jest nierównie mniejsza. W gruncie rzeczy pracownicy nie będący reprezentantami załóg w organach władzy nie czują się włączeni do zarządzania. Słabość tę wydatnie łagodzi utrzymywanie możliwie częstych i systematycznych kontaktów reprezentantów z wyborcami, rozliczanie się ich przed załogą ze swej działalności, a wreszcie możliwość odwoływania ich przez wyborców.

Słabości udziału bezpośredniego i pośredniego sprawiają, że w praktyce stosuje się najczęściej rozwiązania mieszane, które stanowią kombinacje obu form partycypacji.

Ze względu na zakres uczestnictwa odróżnić trzeba udział dotyczący ogółu spraw przedsiębiorstwa lub jego wewnętrznego ogniwa od udziału cząstkowego, polegającego na wpływie pracowników tylko na niektóre sprawy, np. socjalno-bytowe, wynagrodzenia itp. Zazwyczaj im szerszy zakres spraw objętych uczestnictwem załóg w zarządzaniu, tym bardziej pośredni i przedstawicielski jest jego charakter. Typowym przykładem przedstawicielskiego i ogólnego

udziału jest uczestnictwo pracowników w radach nadzorczych, a także i pracowniczych (zależy to od ich konkretnych uprawnień). Przykładem udziału cząstkowego i przedstawicielskiego jest natomiast działalność związków zawodowych. Ta postać udziału ma zazwyczaj charakter roszczeniowy[2], nie jest nastawiona na współdziałanie. W węższym znaczeniu przez udział pracowników w zarządzaniu rozumie się tylko udział zorientowany na współdziałanie i dotyczący ogółu spraw przedsiębiorstwa lub ogniwa wewnętrznego.

Istotne znaczenie dla rozróżnienia form udziału ma stopień (siła) wpływu pracowników na zarządzanie. Wyrazem najwyższego stopnia wpływu załóg na zarządzanie jest przyznanie im kompetencji stanowiących. Daleko mniejszy wpływ zapewnia udział o charakterze konsultacyjnym, kontrolnym bądź ledwie inspirującym.

Wymienione formy udziału załóg w zarządzaniu znajdują odbicie w odmiennych rozwiązaniach instytucjonalnych. Do najczęstszych rozwiązań należą:

1) rady nadzorcze, rady dyrektorów itp.,

2) rady pracownicze (załogi, robotnicze, komitety fabryczne itp.),

3) zebrania ogólne załogi i narady wytwórcze, koła jakości czy wydajności, które zazwyczaj dopełniają formy poprzednie.

Obok tych form funkcjonują też grupy i zespoły pracownicze. Nie mają one jednak charakteru instytucjonalnego, lecz są formami organizacji pracy, które jednocześnie gwarantują udział pracowników w zarządzaniu.

Rady nadzorcze w każdym kraju dopuszczają tylko partycypację (współudział) załóg w zarządzaniu. Rola rad pracowniczych jest bardziej zróżnicowana. Zazwyczaj posiadają one głównie kompetencje opiniodawcze, kontrolne i inspirujące, a częściowo także kompetencje stanowiące. Wówczas powiemy, że także są formą współudziału załóg w zarządzaniu. Jeśli jednak posiadają kompetencje stanowiące w podstawowych sprawach przedsiębiorstwa, a dyrekcja jest ich organem wykonawczym, wówczas stanowią one nie formę partycypacji, lecz samorządu pracowniczego. Samorząd taki wzmacniany jest zebraniami ogólnymi i wydziałowymi oraz referendum załóg w najżywotniejszych sprawach przedsiębiorstwa.

---

[2] J. Balcerek *Samorząd robotniczy a systemy społeczno-gospodarcze*, Warszawa 1973.

O ile partycypacja załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest powszechna w krajach socjalistycznych i szeroko stosowana w krajach kapitalistycznych, to samorząd — poza spółdzielczością[3] — występuje tylko w Jugosławii i to już od ponad 30 lat. Od 1981 r. pełna samorządność dopuszczona jest także w Polsce.

Rola, struktura wewnętrzna i zasady funkcjonowania głównych form uczestnictwa zinstytucjonalizowanego są odmienne w krajach kapitalistycznych i socjalistycznych. W krajach kapitalistycznych główny akcent postawiony jest na rozwój partycypacyjnych stylów zarządzania (konsultacje, możliwości składania wniosków i propozycji ze strony pracowników, partycypacja finansowa). Oprócz tego występują rozmaite formy udziału w kapitale. Wśród form udziału przedstawicielskiego dominują rady nadzorcze, dość powszechnie występują też rady pracownicze. Posiadają one jednak w zasadzie tylko uprawnienia opiniodawcze, kontrolne i inspirujące. Narady ogólne i produkcyjne są rzadziej stosowaną formą partycypacji robotników w zarządzaniu.

W krajach socjalistycznych akcenty samorządności rozkładają się inaczej. Powszechnie stosowane są zebrania ogólne i narady wytwórcze. Rady pracownicze i im podobne organy występują w większości krajów socjalistycznych, ale przeważa ich funkcja konsultacyjna, inspirująca i kontrolna. Bardzo rzadko spotykane są rady nadzorcze, a udział w kapitale prawie nie występuje. Pewne jego przejawy spotyka się tylko w spółdzielczości.

2. Formy uczestnictwa pośredniego w krajach kapitalistycznych

W krajach zachodnich wzrost kwalifikacji pracowników zrodził ich zainteresowanie udziałem w zarządzaniu. Wpłynął na to także rozwój opiekuńczych funkcji państwa.

W pewnych granicach zainteresowanie to okazało się zbieżne z dążeniami pracodawców. Spostrzegli oni bowiem, że alienacja pracowników nie sprzyja ich zaangażowaniu się w poprawę efektywności pracy ani nie kreuje motywacji do pracy. Dlatego też zaczęli szukać form integracji pracowników z przedsiębiorstwem i jego celami, stopniowo włączając ich w procesy zarządzania.

[3] Pomijamy samorząd mieszkaniowy, terytorialny itp. formy, ponieważ mówimy wyłącznie o zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rady nadzorcze. Przesłanką powszechnego udziału pracowników w radach nadzorczych stało się przeświadczenie, że dzięki temu ułatwia się dopływ informacji „z dołu", poprawia komunikację, a więc wzrasta wiarygodność i jakość informacji stanowiącej podstawę podejmowania decyzji. Udział pracowników w radach sprzyja też poprawie przepływu informacji w dół, lepszemu rozumieniu i szerszej akceptacji podejmowanych decyzji.

Udział pracowników w radach nadzorczych najwcześniej został wprowadzony na dużą skalę w RFN. Szeroko występuje on w wielu krajach europejskich, a nawet Azji i Afryki, zwłaszcza w sektorze publicznym. W sektorze prywatnym jest on szczególnie rozwinięty w Austrii, Francji, RFN, Luksemburgu, Holandii, Norwegii i Szwecji. Natomiast nie występuje w tym sektorze w Belgii, Szwajcarii, USA i we Włoszech.

Struktura rad nadzorczych oparta jest zasadniczo na jednej z trzech formuł: *1/3*, *2/3* lub *1/2*.

Formuła *1/3* występuje w krajach anglosaskich, we francuskich radach dyrektorów oraz w Danii i w Luksemburgu. Sens formuły polega na tym, że pracownicy stanowią trzecią siłę wchodzącą w skład rady obok udziałowców oraz zawodowego kierownictwa. Liczebność każdej z nich jest równa *1/3* całego składu rady. Łączą one funkcje nadzoru i kierowania. W radach występuje indywidualna odpowiedzialność ich członków. Określają one strategię i politykę przedsiębiorstwa oraz sprawują nadzór nad kierownictwem. One też dokonują wyboru kierownika przedsiębiorstwa.

Formuła *2/3* zasadza się na rozdzieleniu nadzoru i kierowania operatywnego, co znajduje wyraz w wyodrębnieniu rady nadzorczej (*supervisory board, conseil d'administration*) i rady dyrektorów (*board of directors, directoire*).

Rada nadzorcza sprawuje nadzór nad działalnością przedsiębiorstwa i kontroluje pracę rady dyrektorów (np. we Francji i w RFN). Zatwierdza też bilans.

Reprezentanci pracowników w radach nadzorczych na ogół mają równe prawa z innymi członkami rady. Jednakże w niektórych krajach, np. w Szwecji, pozbawieni są prawa głosu stnowiącego w sprawach

strajków, negocjacji pracowniczych, umów zbiorowych. Ma to zapobiegać występowaniu tych przedstawicieli po dwu stronach: pracowników i rady. Z tego też powodu reprezentacja pracowników nie może przekraczać liczby 2 osób. We Francji przedstawiciele pracowników są w całości pozbawieni głosu stanowiącego, ale liczebność ich jest równa liczebności przedstawicieli konsumentów. Sprawność pracy rady nadzorczej zależy od wewnętrznej jej harmonii, wykluczającej rozstrzyganie spraw przez pryzmat partykularnych interesów grup i jednostek organizacyjnych[4].

Formuła *1/2* oznacza, że połowę składu rady stanowią przedstawiciele pracowników, a połowę — przedstawiciele dyrekcji (wespół z udziałowcami).

Warto podkreślić, że tylko w przemyśle węglowym i hutniczym RFN od 1951 r. przedstawicielstwo robotników kształtuje się na zasadzie parytetu. Zmodyfikowana zasada parytetu została wprowadzona w RFN w 1976 r. do przedsiębiorstw zatrudniających ponad 2000 osób. Do przedstawicieli pracowników zaliczono jednak także średnie kierownictwo oraz pracowników umysłowych. A obie te grupy zajmują stanowisko jednomyślne z dyrekcją (udziałowcami).

Najpowszechniej występuje partycypacja pracownicza oparta na formule *1/3* (35% składu rady), zbliżona do założeń RFN-owskiej ustawy z 1952 r., dotyczącej przedsiębiorstw zatrudniających ponad 500 osób.

W niektórych krajach nie ma prawnych podstaw udziału pracowników w radach nadzorczych czy w radach dyrektorów, a przedsiębiorstwa dobrowolnie zapraszają przedstawicieli pracowników do tych organów na prawach obserwatorów.

Rady pracownicze. Rady pracownicze stanowią instytucjonalny organ pracowników, którego nazwa i rola kształtują się niejednakowo w różnych krajach. Są to rady załogi, rady robotnicze (*workers council*), rady fabryczne (*comité d'entreprise*), komitety produkcyjne (w Norwegii), komitety współpracy (w Danii) itp. W niektórych krajach w skład rad pracowniczych wchodzą przedstawiciele kierownictwa, np. w Belgii, Francji, Luksemburgu i Wielkiej Brytanii.

W krajach kapitalistycznych rady pracownicze pojawiły się w tych organizacjach, w których zakładowe związki zawodowe były słabe, a przedsiębiorcy widzieli w nich narzędzie poprawy komunikacji i wzrostu stopnia integracji interesów osobistych i zakładu. W zasadzie nadal działalność rad pracowniczych zamyka się w obrębie przedsiębiorstw, a więc reprezentują one tylko interes pracowników danego przedsiębiorstwa, podczas gdy związki zawodowe — interes szerszych grup społeczno-zawodowych czy całej społeczności pracowników (federacje lub konfederacje związkowe).

Rady te funkcjonują bądź na podstawie ogólnokrajowych aktów prawnych, bądź tylko w oparciu o umowy na szczeblu zakładu czy regionu. W krajach zachodnich wyraźnie rysuje się tendencja do rozszerzania zakresu legislacji prawnej w tej materii, co wiąże się z ogólnym wzrostem interwencji państwa w stosunki pracy.

Kompetencje rad pracowniczych w krajach kapitalistycznych, choć zróżnicowane, w przeważającej mierze mają charakter opiniodawczy i inspirujący, dotyczą spraw socjalnych, warunków pracy i płac. W znikomym stopniu odnoszą się do spraw ekonomicznych, ściślej — zarządzania przedsiębiorstwem. Najszersze kompetencje posiadają rady pracownicze w RFN[5]. Należy do nich zarządzanie urządzeniami socjalnymi, mają wpływ na decyzje inwestycyjne, sposób użytkowania środków produkcji, podział zysku, warunki bhp, wynagrodzenia, politykę osobową, warunki pracy i wypoczynku. W niektórych krajach rady zajmują się jedynie działalnością socjalną, np. w Szwajcarii, a w krajach Afryki oprócz działalności socjalnej zajmują się też załatwianiem skarg i nadzorem nad przestrzeganiem przepisów prawa, współpracą z inspekcją pracy i zawieraniem umów zbiorowych.

W Austrii rady pracownicze odbywają comiesięczne konsultacje z dyrekcją w sprawie możliwości poprawy wydajności pracy. Niemniej nalegają przy tym na wzrost pozyskiwanej informacji o sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa.

Rady pracownicze w Belgii i Holandii obarczone są też działalnością kontrolną.

Pogląd dyrekcji na cele i zasady funkcjonowania rad pracowniczych w krajach zachodnich najlepiej odzwierciedlają ustalenia

---

[4] T. Plewa *Koncepcje samorządu robotniczego w krajach RWPG*, „Polityka Społeczna" 1983, nr 16.

[5] *Raport o wdrażaniu i skutkach reformy gospodarczej w 1982 r.*, Warszawa 1983.

europejskiej konferencji dyrektorów i szefów służb pracowniczych w Barcelonie z 1979 r. Ich zdaniem:

1) kierownictwo powinno popierać tworzenie rad pracowniczych, jeśli istnieje gwarancja, że będą one reprezentowały zarówno interesy pracownicze jak i interesy przedsiębiorstwa;

2) rady pracownicze powinny mieć charakter konsultacyjny i koncentrować swoją działalność na sprawach socjalno-bytowych;

3) kierownictwo powinno popierać i rozwijać różne formy dialogu z pracownikami w obowiązującym prawodawstwie;

4) połowę składu rady pracowniczej powinno stanowić kierownictwo przedsiębiorstwa;

5) należy rozwijać różne, ale intensywne formy szkolenia członków rady[6].

Zebrania pracowników, koła jakości i wydajności. W krajach zachodnich zebrania zazwyczaj nie gromadzą ogółu pracowników przedsiębiorstwa, lecz organizowane są na szczeblu zakładów, wydziałów czy innych mniejszych komórek. Celem ich jest przedyskutowanie spraw przedsiębiorstwa, których następstwa dotyczą pracowników danej komórki. Są to głównie sprawy zmian w organizacji pracy, wyposażenia nowych wydziałów czy oddziałów itp. Bywają też organizowane comiesięczne, a nawet i częstsze spotkania pracowników komórek, na których pracownicy uzyskują szeroką informację o sprawach przedsiębiorstwa jako całości (jego sytuacji finansowej, pozycji na rynku, głównych trudnościach i zamierzeniach), a przede wszystkim o sprawach komórki. Służą one lepszemu zrozumieniu spraw przedsiębiorstwa przez pracowników.

Koła jakości czy wydajności są odpowiednikiem narad produkcyjnych poświęconych poprawie wydajności lub/i jakości pracy i produkcji, ale nie ogarniają ogółu pracowników wydziału czy oddziału, lecz węższą ich grupę. Koła pojawiły się najwcześniej w Japonii, następnie w krajach Europy Zachodniej, zwłaszcza w Wielkiej Brytanii oraz w USA. Nie mają one charakteru formalnego. Zasady ich funkcjonowania są zróżnicowane.

---

[6] A. D. Haedt *Industrial and Economic Democracy*. International Personnel Management Conference, Barcelona 1979.

W Japonii od 1963 r.[7] przyjęła się koncepcja kół kontroli jakości, których celem jest wykorzystanie doświadczeń pracowników (wykonawców) do określania kierunków działania zapewniających należytą jakość operacji i technologii. Zajmują się sprawami braków, weryfikacji norm pracy, ruchu racjonalizatorskiego, obniżki kosztów, podnoszenia kwalifikacji, bhp i organizacji pracy.

Koła są dobrowolnymi stowarzyszeniami robotników o liczebności 3-12 osób. W pracy kół bierze udział 40% robotników.

Praca kół kontroli jakości koordynowana jest w skali kraju przez organizację społeczną wyposażoną w swoje wydawnictwo. Koła pracują głównie po godzinach pracy. Większość czasu (60-70%) poświęcają na rozwijanie kwalifikacji swoich członków. Propozycje poszczególnych pracowników rozpatrywane są na zebraniu koła, a jeśli wzbudzą jego zainteresowanie, są przedstawiane na zebraniu większej jednostki organizacyjnej. Robotnicy, w miarę potrzeby, zwracają się o ekspertyzę i pomoc do inżynierów. W przypadku rozwiązywania trudnego problemu tworzone są mieszane koła grupujące także inżynierów.

Praca w kołach przynosi robotnikom wiele satysfakcji, choć nie jest płatna, ponieważ mogą być dzięki niej bardziej użyteczni dla przedsiębiorstwa. A trzeba pamiętać, że w przedsiębiorstwach japońskich jest silnie rozwinięty paternalizm i związanie pracownika z jednym zakładem, właściwie na całe życie. Ponadto praca ta umożliwia wzrost kwalifikacji, a te są podstawą awansu zawodowego. Koła stanowią też użyteczną formę lepszego spożytkowania doświadczeń starszych pracowników przy projektowaniu i wdrażaniu nowości technicznych i organizacyjnych. Dzięki temu unika się wielu konfliktów.

Natomiast w Wielkiej Brytanii do kół wydajności lub jakości (*productivity circles, quality circles*) wchodzą przedstawicielstwa związków zawodowych przedsiębiorstwa, kierownictwo i niezależny ekspert (pracownik naukowy). Liczebność ich jest niewielka (ok. 10 osób) i zależy od liczby różnych związków zawodowych. Koła nie posiadają żadnych uprawnień władczych. Celem ich jest poszukiwanie dróg poprawy wydajności i jakości poprzez usprawnienia organizacyjne,

---

[7] J. Solarz *Japoński system skutecznego motywowania*, Warszawa 1983, maszynopis.

techniczne itp. Są one zainteresowane tą poprawą tak długo, ja długo nie zagraża ona redukcją zatrudnienia lub pogorszeniem pła czy warunków pracy. Ta forma partycypacji jest bardzo ceniona przez robotników. Zwiększa poinformowanie pracowników o spra wach przedsiębiorstwa. Tworzy realne możliwości wpływania na de cyzje przedsiębiorstwa.

Koła jakości czy wydajności występują też w wielkich korpo racjach amerykańskich, takich jak Ford, Motor Company, Westing house, ATiT i innych. Wzorują się na rozwiązaniach japońskich Traktują możliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników ora konsultowania decyzji jako nagrodę wewnętrzną.

3. Przegląd form udziału załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach socjalistycznych

Dzięki istnieniu własności społecznej przełamana zostaje zasadnic bariera dzieląca pracę od kapitału. W tych warunkach odmienn przedstawia się rola i treść udziału załóg w zarządzaniu.

Szeroki udział załóg w zarządzaniu poprzez organa samorzą robotniczego ma być rękojmią uspołecznienia procesu zarządzan „Trzeba — pisał W. I. Lenin — coraz bardziej rozszerzać udział s mych mas pracujących w zarządzaniu gospodarką i w budownictw nowej produkcji. Jeśli tego zadania nie rozwiążemy [...] wówcz sprawy budownictwa komunistycznego nie doprowadzimy do końca"[8]

Mimo różnorodności form udziału załóg w zarządzaniu prz siębiorstwem w krajach socjalistycznych zasadniczo można wyróż trzy podstawowe jego modele:

a) model pełnej samorządności załóg (samorządowy), realizowa w Jugosławii, zakładający powierzenie załogom podstawowych decy strategicznych i taktycznych;

b) model uczestnictwa politycznego (poprzez partię) w rządze państwem i zawodowego (poprzez związki) o charakterze roszczen wym, nie uwzględniający instytucjonalnych form udziału załóg

[8] W. I. Lenin *Dzieła*, t. XXVIII, Warszawa 1954, s. 441.

zarządzaniu przedsiębiorstwem; taki model realizowany jest w Związku Radzieckim, a także w Czechosłowacji i na Węgrzech;

c) model partycypacyjny, oparty na współuczestnictwie pracowników w zarządzaniu wespół z kierownictwem i innymi organami przedsiębiorstwa; zakłada on częściowo decyzyjny, a częściowo opiniodawczy i kontrolny udział pracowników; próby realizacji tego modelu, pośredniego pomiędzy dwoma pierwszymi, występują w Polsce w całym okresie powojennym.

Model jugosłowiański. Samorządność w przedsiębiorstwie traktowana jest jako element całościowego samorządowego systemu zarządzania gospodarką i państwem. Łączy ona samorządność bezpośrednią i pośrednią. Wobec małej skuteczności ogólnych zebrań załogi jako najstarszej formy udziału[9] w Jugosławii stworzone zostały niewielkie autonomiczne jednostki gospodarcze, tzw. podstawowe organizacje pracy zrzeszonej (POPZ), w których bieżące zarządzanie przez pracowników może być skuteczne, ponieważ pracownicy mogą wzajemnie kontrolować swoją pracę i mają wystarczającą wiedzę i kompetencje, aby podejmować decyzje w małym, dobrze sobie znanym obszarze spraw. System jugosłowiański zapewnia swobodę łączenia się POPZ w większe organizacje pracownicze, a także stwarza zachęty do pionowej integracji organizacji pracowniczych. Przyczynia się to do unowocześnienia struktur organizacyjnych, zbliżając je do elastycznych struktur macierzowych.

Samorządowy system jugosłowiański opiera się na zasadzie wypracowywania *consensusu* w podejmowaniu decyzji. Przypomina w tym względzie system japoński. Proces decyzyjny staje się co prawda dłuższy, ale zasada *consensusu* gwarantuje większą integrację interesów, skuteczność decyzji oraz lepszą motywację do pracy.

Do podstawowych zalet systemu jugosłowiańskiego zalicza się to, że najpełniej integruje interesy osobiste pracowników z interesami przedsiębiorstw i społecznymi przeciwdziałając alienacji. W pełni łączy w sobie podstawowe zasady autentycznej samorządności: odpowiedzialność finansową, instytucje umożliwiające swobodny dialog (negocjacje, konsultacje) kierownictw z pracownikami oraz podział uprawnień stanowiących między pracowników i władzę (tu: centralną) w zakresie niektórych decyzji strategicznych. O strategii rozwojowej

[9] T. Fuks *Samorząd — rzeczywistość i oczekiwania*, Warszawa 1981, s. 240.

przedsiębiorstw w ramach istniejących ogólnych norm prawa i umów społecznych decydują pracownicy. Ponadto system ten cechuje duża elastyczność i pragmatyzm przy honorowaniu ogólnej idei uspołecznienia środków produkcji poprzez uspołecznienie procesu zarządzania. Elastyczność ta gwarantuje łatwość dostosowań do zmieniającej się sytuacji społeczno-gospodarczej.

Mimo uporczywych wysiłków zmierzających do wprowadzenia autentycznego bezpośredniego udziału załóg w zarządzaniu, system jugosłowiański stale napotyka bariery, przede wszystkim kwalifikacyjne członków samorządu, a także informacyjne. Niekorzystnie odbija się to na jakości zarządzania[10]. Co gorsza, doszło do tego, że „... chronione są przede wszystkim partykularne i domniemane, a nie rzeczywiste długookresowe interesy pracy zespolonej, nastąpiła poważna zmiana pozycji i siły poszczególnych wspólnot społeczno-politycznych"[11]. Słowem, pod koniec lat 70-tych i w latach 80-tych postępuje odchodzenie od samorządowej orientacji w gospodarce Jugosławii.

Ocena jugosłowiańskiego systemu samorządowego przez pryzmat wyników ekonomicznych nie wypada jednoznacznie. Długoletnim trendom wysokiego tempa wzrostu dochodu narodowego i produkcji (lata 1968-1980) towarzyszy szereg zjawisk negatywnych, takich jak bezrobocie, wysoka inflacja, niski poziom konsumpcji, a ostatnio nawet rozdzielnictwo podstawowych artykułów żywnościowych, niedorozwój rolnictwa, wysokie zróżnicowanie sytuacji dchodowej ludności, zwłaszcza w przekroju regionalnym, itp.

Model uczestnictwa politycznego. Krańcowo odmienna koncepcja udziału załóg w zarządzaniu zakłada, że partia jako przedstawicielstwo obywateli sprawuje w ich imieniu władzę, mianuje kierownictwo administracyjne przedsiębiorstw, a pracownicy w układach zawodowych reprezentowani są przez swoje związki, zabierając głos w sprawach wspólnych dla zawodu, takich jak wynagrodzenia, czas pracy, sprawy socjalne itp. Partia i związki są dwoma głównymi przedstawicielstwami klasy robotniczej.

Odnotować trzeba, że w ostatnim czasie, w 1983 r.[12], podjęte zostały w Związku Radzieckim decyzje istotne dla umocnienia udziału załóg w zarządzaniu. Mianowicie, za podstawowe ogniwo społeczeństwa radzieckiego uznano kolektywy pracownicze, czyli załogi przedsiębiorstw, organizacji gospodarczych i instytucji.

Kolektywy te nie posiadają uprawnień stanowiących, ale bardzo rozległe kompetencje opiniodawcze, kontrolne, inspirujące i motywacyjne, zmierzające do wyzwolenia wysokiej aktywności pracowników i wysokiej efektywności ich pracy. Kompetencje te dalece wykraczają poza sprawy przedsiębiorstwa, dotykają spraw ogólnospołecznych i terytorialnych. Obok uprawnień jasno sformułowano obowiązki kolektywów. Do obowiązków tych należy wysoko wydajna praca, przestrzeganie postanowień partii, ustawodawstwa, decyzji rządu, troska o podnoszenie efektywności i jakości pracy, dyscyplina pracy, rozwój aktywności społeczno-politycznej.

Kolektywy nie mają własnego, wyodrębnionego organu przedstawicielskiego. Działają za pośrednictwem zebrań ogólnych oraz — między zebraniami — poprzez organizacje partyjne, związkowe i administrację przedsiębiorstwa.

Jednocześnie w ZSRR, NRD i Czechosłowacji dużą rolę odgrywają stałe narady wytwórcze organizowane w przedsiębiorstwie bądź — częściej — w wydziałach. Narady te pełnią głównie funkcję mobilizacyjną; ukierunkowane są na poszukiwanie dróg i możliwości poprawy realizacji zadań planowych. Pełnią też funkcję wychowawczą. Pracownicy winni uchybień w pracy muszą się z nich tłumaczyć przed kolektywem.

Nieco inny, ale zbliżony model partycypacji występuje w Bułgarii i w NRD. W tych krajach, obok partycypacji za pośrednictwem związków zawodowych i partii, jak też zebrań załogi, funkcjonują specjalne organy wybierane przez załogę, a mianowicie: komitety ekonomiczne w Bułgarii i komitety produkcyjne w dużych organizacjach gospodarczych NRD. Już nazwa ich wskazuje na charakter głównie mobilizacyjny i doradczy. W związku z tym w skład komitetów w NRD wchodzą wysoko wykwalifikowani i doświadczeni pracownicy[13].

---

[10] J. Szaban *Samorząd — rzecz polityczna?*, „Przegląd Techniczny" 1982, nr 3.

[11] A. M. Vacić *Mało rynku, dużo partykularyzmu*, „Życie Gospodarcze" 1984, nr 20.

[12] *Projekt zakona SSSR o trudowych kollektiwach i powyszenii ich roli w uprawlenii priedprijatjami, uczreżdienjami, organizacjami*, „Ekonomiczeskaja Gazieta" 1983, nr 16.

[13] T. B. Jaworski *Samorząd pracowniczy w procesie przezwyciężania kryzysów*. W: *Źródła i charakter kryzysów społeczno-politycznych w Polsce*, Warszawa 1982;

Model partycypacyjny. Łączy on niejako walory dwu wyżej wy-
mienionych modeli uczestnictwa. Dopuszcza udział załóg w kon-
troli działalności administracji w podejmowaniu decyzji w sprawach
strategicznych. Przede wszystkim zaś zobowiązuje dyrekcję do kon-
sultowania szeregu decyzji z załogą jako współgospodarzem przed-
siębiorstwa. Ma to zapobiegać niebezpieczeństwom, jakie niesie biu-
rokratyzacja życia gospodarczego, a mianowicie groźbie alienacji
pracowników, braku ich zaangażowania w rozwój przedsiębiorstwa,
a w konsekwencji spadku efektywności pracy i deformacji w za-
rządzaniu przedsiębiorstwem[14]. Model partycypacyjny prowadzi do
rozwoju samodzielnych organów przedstawicielskich załóg nie wto-
pionych w organizacje polityczno-społeczne, pełniące szersze funkcje
niż zarządzanie przedsiębiorstwem. Organy te mają nie zarządzać,
ale współzarządzać przedsiębiorstwem.

W gruncie rzeczy rozwój partycypacji w Polsce odpowiada te-
koncepcji, choć rady robotnicze jako podstawowy organ załóg dzia-
łały ze zmiennym, ale na ogół małym, szczęściem i w sumie bardzo
krótko.

Wyciągając wnioski z historii i uznając priorytetowe znaczenie
udziału załóg w zarządzaniu dla motywacji do pracy, jednym z trzech
głównych filarów reformy gospodarczej wprowadzanej w Polsce od
1981 r. uczyniono — obok samodzielności i samofinansowania — wła-
śnie samorządność, a ściślej — pogłębiony udział załóg w zarządza-
niu[15]. Pełna samorządność możliwa jest tylko w grupie przedsię-
biorstw nie zaliczonych do szczególnie ważnych[16] ani do instytucji
użyteczności publicznej i innych wymienionych w ustawie.

Jednocześnie ustawa o samorządzie załóg wprowadza szereg za-
bezpieczeń przeciw deformacjom i ograniczeniom udziału załóg w za-
rządzaniu.

Członkowie rady załogi wybierani są w wyborach powszechnych,
bezpośrednich, równych i tajnych. Oznacza to, że w skład rady

---

T. Plewa *Koncepcja samorządu robotniczego w krajach RWPG*, „Polityka Społeczna" 1983, nr 16.

[14] A. Schaff *Socjalizm i biurokracja*, „Polityka" 1981, nr 40.

[15] Ustawa z dnia 25 IX 1981 r. *o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego* (Dz. U. 1981, nr 24, poz. 123).

[16] Rozporządzenie RM z dnia 5 II 1983 r. (Dz. U. 1983, nr 9, poz. 4

nie wchodzą delegaci żadnej organizacji społeczno-politycznej funkcjonującej w przedsiębiorstwie. Nie może też wejść do niej dyrektor ani żaden z jego zastępców z głównym księgowym włącznie. Do prezydium rady, stanowiącego jej organ wewnętrzny, nie może wejść funkcyjny przedstawiciel związków zawodowych i organizacji partyjnej, jeśli nawet został wybrany w skład rady.

W przedsiębiorstwie wielozakładowym organami samorządu — obok rady pracowniczej przedsiębiorstwa — są rady pracownicze zakładów. Rada przedsiębiorstwa może też powołać rady wydziałowe, czy oddziałowe, określając ich kompetencje. Stworzono zatem podstawy przybliżenia przedstawicielskich form partycypacji do bezpośrednich wytwórców.

Rady pracownicze nie podlegają ani dyrekcji, ani związkom zawodowym, ani organizacji politycznej. Nadzór nad nimi sprawuje Sejm. W Sejmie została powołana komisja ds. samorządu.

Między różnymi organami przedsiębiorstwa i organizacjami społeczno-politycznymi dokonany został podział kompetencji, który ma zapobiec trudnościom we współpracy. Wprowadzono też zasadę, że formy współpracy samorządu z innymi organami określi sama rada, choć obowiązek współpracy został na nią ustawowo nałożony. Niemniej i tu nie wszystkie sprawy zostały wystarczająco jasno uregulowane, zwłaszcza jeśli chodzi o sprawy pracy i płac, wchodzące zarówno w zakres kompetencji rady robotniczej jak i związków zawodowych.

Wprowadzono rozwiązania zapobiegające ingerencjom z zewnątrz w sprawy samorządowe (likwidacja zjednoczeń, powstanie zrzeszeń; do rady zrzeszenia wchodzi przedstawiciel dyrekcji i przedstawiciel samorządu; Centrum tylko ustawowo może wprowadzić zmiany w uprawnieniach przedsiębiorstw i samorządów).

W Rumunii również występuje partycypacyjny, ale zupełnie inny niż w pozostałych krajach, model uczestnictwa załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Mianowicie oprócz ogólnych zebrań ludzi pracy funkcjonują rady ludzi pracy. Rady te są odpowiednikiem omawianych rad kierowniczych w krajach kapitalistycznych. W ich skład wchodzi kierownictwo przedsiębiorstwa (dyrekcja, główny księgowy, kierownicy ważniejszych działów i wydziałów, mianowani przez jednostkę nadrzędną na wniosek ogólnego zebrania), sekretarz organi-

zacji partyjnej jako przewodniczący rady oraz 7-17 pracowników, tj. nieco mniej niż połowa składu rady. Pośród pracowników 75% stanowią robotnicy, mistrzowie zatrudnieni bezpośrednio w produkcji[17]. Organem wykonawczym rady jest jej biuro, czyli dyrekcja, oraz osoby z kadry kierowniczej powołanej przez radę z jej grona.

Ścisłe powiązanie partycypacji politycznej z gospodarczą w krajach socjalistycznych zaważyło na wyeksponowaniu roli organu przedstawicielskiego o różnej nazwie i odsunęło w cień sprawy partycypacji jednostkowej i grupowej jako głównych form partycypacji bezpośredniej.

W powszechnym odczuciu udział jednostkowy ma całkiem marginesowe znaczenie. Dominuje raczej paternalistyczny styl zarządzania. Brak jednak badań w tej materii. Stosunkowo małe znaczenie w krajach socjalistycznych miała też partycypacja grupowa w postaci grup autonomicznych czy półautonomicznych, a większe — partycypacja zespołowa oparta na funkcjonowaniu organizacyjnie wyodrębnionych podmiotów pozostających na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym.

Grupowe i zespołowe formy udziału rozwinęły się najbardziej w tych krajach socjalistycznych, poza Jugosławią, w których nie występowały organy przedstawicielskie załóg, a więc w ZSRR, Bułgarii i ostatnio w Czechosłowacji.

Szczególnie szeroko stosowany jest brygadowy rozrachunek gospodarczy, zbliżony raczej do grup półautonomicznych, choć często wielkie rozmiary brygady odpowiadają raczej zespołom (wyodrębnionym wydziałom). Ma to miejsce zwłaszcza w Związku Radzieckim.

W krajach socjalistycznych zaraz po wojnie na szeroką skalę rozwinęły się formy takiego udziału załóg, jak koła racjonalizacji i wynalazczości, współzawodnictwo pracy, praca kół techników, ekonomistów itp. Są to formy stosowane daleko wcześniej niż omawiane koła jakości czy wydajności i przyniosły szereg korzyści społecznych i ekonomicznych. Ich rola zależy jednak w głównej mierze od systemu zarządzania gospodarką i od stopnia samodzielności przedsiębiorstw.

[17] K. Babula *Polskie tradycje samorządności załóg*, „Polityka Społeczna" 1983 nr 1.

4. Przyczyny słabości udziału załóg w zarządzaniu

Doświadczenie funkcjonowania udziału załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem w krajach socjalistycznych, a także i kapitalistycznych, nasuwa szereg spostrzeżeń.

Mimo różnorodności rozwiązań i kolejnych zmian rozwój rzeczywistego i skutecznego udziału załóg w zarządzaniu utrudniały czy wręcz ograniczały następujące bariery:

a) niedostateczny dopływ informacji do załóg, zwłaszcza o sprawach ekonomicznych dotyczących całego przedsiębiorstwa; brak dobrej informacji uniemożliwia autentyczny i owocny udział w zarządzaniu;

b) niedostatek kwalifikacji pracowników — członków rad pracowniczych, utrudniający partnerski wpływ na decyzje fachowej kadry kierowniczej; rola tych kwalifikacji rośnie wobec konieczności podejmowania decyzji w zmiennym i niepewnym otoczeniu; ten powód sprawia, że faktyczny stopień udziału załóg w zarządzaniu jest niski i niewiele wyższe jest zainteresowanie jego wzrostem; wskazują na to specjaliści jugosłowiańscy[18];

c) nieskuteczność bezpośredniej samorządności w postaci ogólnych zebrań załogi.

Dodatkowe światło na przyczyny niepowodzeń udziału załóg w zarządzaniu w krajach socjalistycznych rzuca burzliwa historia rad robotniczych w Polsce[19]. Rady robotnicze w Polsce powstawały spontanicznie w 1918 r. u zarania II Rzeczpospolitej, następnie zaraz po II wojnie światowej (jeszcze w 1945 r.), kiedy to przejmowały zakłady opuszczone przez Niemców. Ponownie i na największą skalę pojawiły się one w 1956 r., w okresie głębokich przemian społeczno-politycznych w Polsce, po to, aby właściwie całkowicie zniknąć w końcu lat 70-tych. Po ostatnich wyborach do rad na przełomie lat 1979/1980 pozostały one tylko w sześciu przedsiębiorstwach[20]. Raz jeszcze pojawiły się rady po przełomie sierpniowym z 1980 r.

[18] A. M. Vacič *op. cit.*
[19] M. Błażejczyk *Prawo samorządu robotniczego*, Warszawa 1964.
[20] B. Gliński *Model samodzielnego i samorządnego przedsiębiorstwa przemysło-*

O niepowodzeniu i upadku rad zdecydowało szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych względem przedsiębiorstwa. Do przyczyn zewnętrznych względem przedsiębiorstw zalicza się[21]:

1) brak spójności między założoną i oczekiwaną rolą udziału załóg w zarządzaniu a centralistycznymi metodami zarządzania,

2) deformacja instytucji i mechanizmów demokracji socjalistycznej,

3) brak konsekwencji w egzekwowaniu przez partię obowiązków administracji wobec samorządu oraz bierny, a niekiedy wręcz niechętny stosunek związków zawodowych do problemów samorządności robotniczej,

4) sformalizowanie struktury samorządu i ograniczenie realnych kompetencji jego organów,

5) ingerowanie związków zawodowych i administracji w bieżącą działalność samorządu,

6) rzeczywiste stosunki między administracją państwową a związkami zawodowymi.

Pierwsza przyczyna — wolno sądzić — ma charakter powszechny w krajach socjalistycznych. Ona też spowodowała spadek zainteresowania tradycyjnymi formami udziału poprzez współzawodnictwo, ruch racjonalizatorski itp.

Do niepowodzenia samorządności robotniczej przyczyniły się też czynniki wewnętrzne, takie jak: sformalizowanie sposobu powoływania i działalności organów samorządu, przejmowanie funkcji KSR przez prezydium samorządu, rozluźnienie się więzi między organami samorządu a załogą, faktyczny zanik bezpośrednich form uczestnictwa załogi w zarządzaniu.

5. Warunki skutecznego udziału załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Żadna z form udziału załóg w zarządzaniu nie wykazuje istotnej przewagi nad innymi. Trafny ich dobór wymaga możliwie najlep-

---

wego. W: *Zarządzanie samodzielnym i samorządnym przedsiębiorstwem przemysłowym.* Toruń 1981.

[21] B. Gliński *op. cit.*

szego dostosowania do sytuacji przedsiębiorstwa, jego wielkości i struktury organizacyjnej, rodzaju działalności oraz kwalifikacji i oczekiwań pracowników.

Kompleksowy udział załóg w zarządzaniu. Istotnym warunkiem skuteczności uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest jego kompleksowość. Przedstawicielski udział załóg, mimo swoich licznych zalet, nie jest formą wystarczającą, ponieważ włącza wąskie grono pracowników do zarządzania, napotyka poważne bariery kwalifikacyjne u pracowników i dla większości pracowników nie jest formą udziału autentycznego, który polega na podejmowaniu przez nich kompetentnych decyzji i ponoszeniu za nie odpowiedzialności. Ponadto internalizacja celów przedsiębiorstwa w zasadzie jest niemożliwa bez internalizacji na szczeblach pośrednich: grup i zespołów. W przypadku rozbieżności celów grupy i przedsiębiorstwa pracownik najprawdopodobniej wybierze działanie zgodne z celem grupy.

Udział przedstawicielski powinien być zatem uzupełniony przez formy uczestnictwa bezpośredniego, ogarniającego wszystkie szczeble przedsiębiorstwa, i stanowić wespół z nim jeden zwarty system. Pożądana struktura udziału załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem powinna by uwzględniać udział jednostkowy, czyli stosowanie konsultacyjnych lub partycypacyjnych stylów zarządzania oraz większą samodzielność i kompleksowość pracy na stanowisku. Można by przyjąć także udział grupowy (organizacja grupowa) lub udział zespołowy, czyli tworzenie względnie samodzielnych, wewnętrznych, wyodrębnionych ogniw gospodarczych przedsiębiorstwa opartych na zasadach rozrachunku wewnętrznego (zakłady, wydziały, oddziały). Możliwy byłby też udział przedstawicielski poprzez rady pracownicze lub nadzorcze.

Klamrą spinającą układ form udziału załóg w zarządzaniu byłoby zebranie ogólne pracowników i referendum w węzłowych sprawach przedsiębiorstwa.

Formy udziału bezpośredniego (restrukturalizacja zadań, grupowa i zespołowa organizacja pracy itp.) mogą być stosowane szeroko. Dotychczas nie zostały należycie wykorzystane możliwości rozwoju żadnej z nich, choć — jak wskazywano — zasługują na szczególną uwagę.

Szersze stosowanie form udziału bezpośredniego wymaga radykal-

nego podniesienia poziomu wiedzy i umiejętności kadry kierowniczej oraz jej komórek sztabowych (głównie służb pracowniczych), wymaga śmielszego odchodzenia od zarządzania z początków tego wieku, opartego na zasadach tayloryzmu i weberianizmu. To zaś jest niemożliwe bez wysoko kwalifikowanej kadry kierowników i specjalistów.

Formy udziału a typ przedsiębiorstwa. Wybór formy udziału, jak i zakres kompetencji organów przedstawicielskich ściśle wiążą się z typem przedsiębiorstwa.

W *rozdziale II* wyróżniliśmy trzy główne typy uspołecznionych przedsiębiorstw samodzielnych:

A — przedsiębiorstwa samodzielne i w pełni samorządne,
B — przedsiębiorstwa samodzielne o charakterze menedżerskim,
C — przedsiębiorstwa partycypacyjne.

Ze względu na charakteryzowaną odmienną rolę podmiotów motywowania oraz na odmienność uprawianych stylów zarządzania w każdym typie przedsiębiorstw różna jest efektywność form udziału. Efektywność tę mierzy się chłonnością innowacyjną, szybkością reakcji (elastycznością przestawień) i orientacją na ludzi (integracja celów, wykorzystanie uzdolnień, możliwości rozwoju osobowego).

W przedsiębiorstwie typu *A* występuje:

1) internalizacja celów przedsiębiorstwa i pracowników jako decydentów;

2) samorządowy styl zarządzania oparty głównie na wykorzystywaniu środków perswazyjnych (konsultacje, negocjacje, otwarty system komunikacji, informacji itp.) oraz środków zachęty niematerialnej i materialnej;

3) możliwość stosowania kompleksowego udziału załóg w zarządzaniu, łączącego udział pośredni i bezpośredni;

4) pełna finansowa odpowiedzialność załóg, proporcjonalna do wpływu na decyzje, tzn. do granic spadku wynagrodzenia do poziomu płacy minimalnej i utraty pracy;

5) skłonność innowacyjna; z jednej strony cechy ujęte w punktach 2 i 4 tworzą sytuację zainteresowania pracowników pomysłami i innowacjami pomnażającymi ich wyniki, z drugiej strony — preferowanie spożycia bieżącego kosztem rozwoju przedsiębiorstwa; ze względu na zasadę pełnego zatrudnienia nie zachodzi obawa pozostawania bez pracy w razie upadłości przedsiębiorstwa, w którym rozmiary konsumpcji były nadmierne w stosunku do potrzeb rozwojowych;

6) niska jakość kierowania i decyzji kierowniczych, będąca konsekwencją faktu, że głównym ośrodkiem decyzyjnym jest rada pracownicza, której członkowie nie posiadają głębszego przygotowania w zakresie sztuki kierowania, nadto wybierani są na stosunkowo krótkie okresy;

7) kolektywność zarządzania wydłużająca proces decyzyjny, a więc zmniejszająca szybkość reakcji przedsiębiorstw na zmienność otoczenia.

Względna powolność podejmowania decyzji oraz niska fachowość organów załogi w ich podejmowaniu przemawia za celowością stosowania rozwiązań typu *A* w przedsiębiorstwach małych, głównie spółdzielczych, gdzie łatwiej ogarnąć sprawy wymagające decyzji. W dużych przedsiębiorstwach zachodziłaby konieczność tworzenia zhierarchizowanych struktur organów przedstawicielskich załogi i ich zbiurokratyzowania. I tak jednak nie pozwala to zwiększyć szybkości podejmowania decyzji.

W przedsiębiorstwie typu *B* występuje:

1) konsultowanie decyzji z wysoko kwalifikowanym kierownictwem zainteresowanych komórek i specjalistami, co gwarantuje wysoką ich trafność, a zarazem aprobatę;

2) ograniczenie zakresu konsultacji do kierownictwa i specjalistów jednocześnie, co zapewnia szybkość reakcji i szybkość podejmowania decyzji;

3) orientacja kadry kierowniczej i specjalistów na rozwój i innowacje; stąd wysoki dynamizm innowacyjny przedsiębiorstw menedżerskich; system sam przez się nie włącza szeregowych pracowników do procesu racjonalizacji oraz rozwijania pomysłowości i w tym względzie wymaga wspierania dodatkowymi zachętami;

4) ambiwalentny charakter przedsiębiorstwa; z jednej strony internalizacja celów pracowników i przedsiębiorstwa jest wyraźnie ograniczona do szeroko rozumianego kierownictwa i specjalistów, gdyż decyzje naczelnego kierownictwa są kształtowane na zasadzie partycypacyjnego zarządzania przez cele, a więc konsultowane z kierownictwem niższych szczebli (pozostali pracownicy nie mają uprawnień decyzyjnych poza udziałem ich przedstawicieli w radach nadzorczych); z drugiej strony przedsiębiorstwo menedżerskie gwarantuje wykorzysta-

nie kwalifikacji pracowników i rozwój osobowościowy; z kolei wobec odrębności źródeł finansowania wynagrodzeń kierownictwa i pracowników oraz rozbieżności ich interesów (płace pracowników stanowią element kosztów, a te zmniejszają zysk w krótkim okresie) nie eliminuje ono, lecz nawet zaostrza konflikty społeczne.

Słabości przedsiębiorstwa typu *B* nie pozwalają rekomendować go jako powszechnego rozwiązania w gospodarce socjalistycznej. Może być one właściwe zasadniczo tylko w infrastrukturze gospodarczej, w przedsiębiorstwach o kapitale mieszanym oraz w dużych przedsiębiorstwach pod zarządem państwowym, w których ceny nie mogą być ustalane parametrycznie.

W przedsiębiorstwie typu *C* występuje:

1) duża internalizacja celów pracowników i przedsiębiorstwa dzięki uzależnieniu ruchomej części ich wynagrodzeń od wyników pracy przedsiębiorstwa oraz zapewnieniu wszystkim pracownikom wpływu na kształtowanie zadań i środków ich realizacji;

2) trafność w podejmowaniu zadań wewnętrznych ogniw przedsiębiorstwa oraz efektywność ich wykonania;

3) wysoka podmiotowość pracy;

4) wyeliminowanie, w zasadzie, konfliktów społecznych;

5) możliwość pełnego wykorzystania kwalifikacji pracowników i ich rozwoju osobowego;

6) sytuacja społeczno-gospodarcza sprzyjająca innowacjom;

7) decyzyjność fachowej kadry kierowniczej i możliwość jej elastycznego i długofalowego działania; w związku z tym szybkość i trafność podejmowania decyzji może być nierównie większa niż w przedsiębiorstwie typu *A*, choć mniejsza nieco niż w przedsiębiorstwie typu *B*.

Każdy typ przedsiębiorstwa ma zalety i wady. Łączny ich bilans wypada na korzyść przedsiębiorstw typu *C*, co przemawia za ich szerokim, dominującym występowaniem w krajach socjalistycznych. Niemniej konieczne jest współistnienie różnych typów przedsiębiorstw, a co za tym idzie — różnych form udziału załóg w zarządzaniu.

W przepisach regulujących sprawy przedsiębiorstw i udziału załóg w zarządzaniu właściwe byłoby zróżnicowanie odpowiedzialności i kompetencji organów przedstawicielskich załogi w zależności od typu przedsiębiorstwa oraz pozostawienie przedsiębiorstwom prawa wyboru formy udziału.

Wiedza i umiejętność członków organów przedstawicielskich załogi określają wpływ pracowników na zarządzanie; wpływ ten może być efektywny pod warunkiem posiadania przez pracowników niezbędnej wiedzy i umiejętności. Konieczne jest przeto podnoszenie kwalifikacji pracowników w dziedzinie sztuki zarządzania, np. na specjalistycznych kursach, oraz maksymalne dostosowanie zakresu wpływu pracowników na decyzje do obszaru spraw dotyczących ogniwa, w obrębie którego realizują swoje zadania, a ponadto upowszechnienie udziału bezpośredniego, zwłaszcza grupowego.

Informacja warunkiem efektywnego uczestnictwa pracowników w zarządzaniu. Kolejna trudność związana z uczestnictwem załóg w zarządzaniu — jak wskazują na to doświadczenia wszystkich krajów socjalistycznych i kapitalistycznych — polega na niedoinformowaniu załóg i ich organów przedstawicielskich.

Gwarancji lepszego dopływu informacji — poza sprzyjającymi uwarunkowaniami zewnętrznymi — upatrywać trzeba:

1) w stworzeniu kompleksowego systemu udziału załóg w zarządzaniu (jednostkowego, grupowego, przedstawicielskiego);

2) w wyposażeniu organów przedstawicielskich w środki prawne pozwalające na egzekwowanie m.in. prawa do informacji;

3) w umożliwieniu członkom rad osiągnięcia wyższego poziomu kwalifikacji;

4) w stałych kontaktach przedstawicieli załogi z pracownikami; pełniejsza realizacja idei samorządności będzie miała miejsce wtedy, gdy będą oni wybierani przez ogólne zebranie pracowników; przedstawiciele ci powinni się też spotykać z załogą co najmniej dwa razy w roku i informować ją o swoich działaniach dotyczących przedsiębiorstwa jako całości; zebranie powinno mieć prawo do możliwie pełnej informacji o przedsiębiorstwie oraz do odwoływania swoich reprezentantów w toku trwania kadencji.

Współpraca podmiotów motywowania. Pomyślność współpracy zależy od zainteresowania i poparcia kierownictwa dla idei udziału załóg w zarządzaniu[22] oraz od określenia odpowiedzialności i kompetencji poszczególnych podmiotów. Pierwszy problem polega na tym, aby kierownictwo rozumiało korzyści, jakie przynosi partycypacja

---

[22] K. Doktór *Samorząd pracowniczy, administracja zakładowa a reforma gospodarcza*, „Nowe Drogi" 1983, nr 9.

tak dla zakładu dzięki wzrostowi zaangażowania pracowników jak i dla pracowników. Jest to warunkiem przełamania naturalnej niechęci kierownictwa do dzielenia się władzą oraz inercji wobec nowości. A jednocześnie bez rzeczywistego wsparcia przez kierownictwo istnieją małe szanse na owocny rozkwit partycypacji.

W przypadku istnienia rady nadzorczej współpraca dyrekcji przedsiębiorstwa i załogi jest zapewnioną niejako automatycznie. Efektywność jej wymaga jednak uzupełnienia kwalifikacji przedstawicieli załogi, tak aby byli partnerami dla pozostałych członków rady, oraz zapewnienia tym przedstawicielom głosu stanowiącego. Należy także zapewnić liczebnie ważący udział przedstawicieli załogi w radzie. Jest to sprawa, która powinna być przedmiotem negocjacji. Udział ten zależy od składu i liczebności rady. W jej skład na ogół powinni wchodzić: dyrektor, przedstawiciel organu założycielskiego i banku, przedstawiciele głównych kontrahentów (handlu zagranicznego, dostawców i odbiorców na rynku wewnętrznym), przedstawiciel organizacji politycznej oraz konsumentów (w przedsiębiorstwach produkcji rynkowej). Przy takim składzie nie mniej niż 1/4 stanowić powinni przedstawiciele pracowników (ale też nie więcej niż połowę). Związek udziału bezpośredniego z pośrednim przemawia za tym, aby liczba przedstawicieli załogi w radzie nadzorczej była proporcjonalna do liczby wyodrębnionych czy autonomicznych podmiotów wewnętrznych przedsiębiorstwa lub — jeśli nie jest ich bardzo dużo w stosunku do liczebności rady — równa liczbie tych podmiotów.

Mimo wielu przepisów ustawowych, statutowego uregulowania w przedsiębiorstwie wymaga tak zakres kompetencji i odpowiedzialności każdego organu przedsiębiorstwa jak i forma współpracy i koordynacji działań różnych organów przedsiębiorstwa.

Organy samorządowe w zakresie kompetencji stanowiących nie powinny się włączać do spraw operatywnych, pozostawiając je kierownictwu, a powinny się koncentrować na sprawach strategicznych.

Warunkiem efektywnej pracy kompleksowo rozumianego udziału załóg w zarządzaniu jest przestrzeganie zasady jedności praw, obowiązków i odpowiedzialności[23]. Załoga i jej przedstawicielstwo muszą ponosić w określonym wymiarze skutki swoich nietrafnych decyzji, tak jak i partycypować w korzyściach z tytułu decyzji udanych.

Odpowiedzialność na szczeblu grupy i zespołu łatwo jest sformułować. Jest to odpowiedzialność finansowa za wyniki partycypacyjnej realizacji ustalonych zadań grupy i zespołu, gdyż wyniki te determinuje wielkość środków na wypłaty dla pracowników członków grupy. Załoga wyodrębnionego ogniwa tych podmiotów staje się wówczas rzeczywistym i odpowiedzialnym jego gospodarzem.

Na szczeblu przedsiębiorstwa jako całości identyfikacja odpowiedzialności jest bardziej skomplikowana i wymaga uregulowań prawnych.

Duże znaczenie dla powodzenia uczestnictwa pracowników w zarządzaniu ma właściwa współpraca organów samorządowych i związków zawodowych. Doświadczenie naszego kraju wskazuje, że działalność rad pracowniczych była podporządkowywana radom zakładowym związków zawodowych, co świadczy o skali trudności współpracy między tymi organami.

Rady zakładowe zajmują się ustawowo sprawami pracy, płac i socjalno-bytowymi załóg, głównie pełniąc funkcje ochrony interesów załogi. Jednak ustawa nakłada na nie także odpowiedzialność za produkcję. Sformułowane to jest na tyle ogólnie, że dopuszcza rozmaite interpretacje. Można przyjąć, że np. w negocjacjach ustalać się będzie nie tylko korzyści dla załogi, ale także zobowiązania załogi. Może to prowadzić do powielania tej samej działalności przez związki zawodowe i rady pracownicze. Dawałoby to pretekst do łączenia tych ciał bądź do pojawienia się konfliktów między nimi.

Związki powinny pełnić funkcję kontrolną i inspirującą względem organów samorządowych; powinny uwrażliwiać je na skutki podejmowanych decyzji, wykraczające poza wąsko rozumiany interes pracowników jednego przedsiębiorstwa. Przy poprawnym działaniu organów samorządowych i związków, formy te nie będą względem siebie konkurencyjne, lecz dopełniające się i wzmacniające problem. Wspólne obszary spraw dotyczą głównie wynagrodzeń i świadczeń socjalnych w tym sensie, że:

[23] Ustawa z dnia 25 IX 1981 r. o samorządzie akcentuje prawa organów przedstawicielskich załóg, pomijając odpowiedzialność. Obowiązki w sposób bardzo ogólny i pośredni wynikają z ustawy o przedsiębiorstwach, w której wskazano na zadania organów przedsiębiorstwa.

— samorząd dzieli łączną nadwyżkę przedsiębiorstwa na części przeznaczoną na spożycie, a także ustala zasady oceny efektów i wynagrodzeń za nie; określa rozmiary środków na zwiększanie funduszy socjalnych; określa formy płac;

— związki negocjują i konsultują warunki pracy, formy organizacji czasu pracy w ramach jego ogólnych rozmiarów, wynagrodzenia, konsultują metody wartościowania i tabele płac.

Związki też powinny ustalać zasady gospodarowania funduszami socjalnymi w zakładzie.

Odrębny problem stanowią kompetencje i odpowiedzialność organów przedstawicielskich załogi i organów założycielskich względem tego samego przedsiębiorstwa. Doświadczenie 1982 r. wykazało, że — zgodnie z prawem — decyzje samorządowe wiążące dyrektora powodowały następnie jego zawieszenie w prawach pełnienia funkcji kierowniczej przez organ założycielski.

Problem jest skomplikowany o tyle, że w warunkach braku realnej groźby upadłości dyrekcja i organy samorządu, a także związki zawodowe mogą zgodnie decydować się na nadmierne wydatkowanie środków na spożycie bieżące załogi bez należytej troski o rozwój przedsiębiorstwa. Byłoby to niezgodne z interesem społecznym. Dyrektor ma wprawdzie prawo uchylać decyzje samorządu niezgodne z prawem, ale nie z interesem społecznym. Zatem może tylko oddziaływać perswazyjnie. Nie zawsze też będzie w stanie i nie zawsze zechce przeciwstawić się załodze. I nie o to przecież chodzi. Zatem raz jeszcze jawi się z całą mocą problem odpowiedzialności rad pracowniczych za decyzje.

Rozdział VI

MOTYWACYJNE ASPEKTY ORGANIZACJI PRACY LUDZKIEJ

Organizacja pracy powinna stwarzać warunki do realizacji zadań (zachowań) na oczekiwanym poziomie i w określonym czasie, jak też dawać gwarancję prawidłowego wykorzystania kwalifikacji ludzi i wytworów ich pracy. Często jednak organizacja pracy kuleje, a jej niedomagania uznawane są za główny hamulec wzrostu wydajności pracy. Rozmiary tygodniowego efektywnego czasu pracy w Polsce są bardzo niskie i należą do najniższych w Europie. W dodatku w ramach tzw. czasu przepracowanego mieszczą się przestoje, co oznacza, że łączny rozmiar czasu niewykorzystanego jest bardzo duży. Nie jest też należycie wykorzystany czas pracy maszyn, np. w kopalniach maszyny pracują nierzadko połowę przewidywanego w planie czasu biegu. Co gorsza, niedowład organizacyjny demotywuje, podważa użyteczność i sens pracy. W pierwszym rzędzie konieczne jest zatem wprowadzenie zwykłego ładu i porządku w pracy, poprawna organizacja stanowiska pracy. Już to podniesie sens pracy. Nie wystarczy jednak, aby wykorzystać organizację pracy jako przebogate źródło motywacji wewnętrznej, które niesie trwałe zaangażowanie w pracę. Cel ten można osiągnąć opierając organizację pracy na wspomnianej teorii *Y* czy *Z*. Wymaga to dostosowania pracy do wartości i oczekiwań pracowników. Jest to jakby wyższy etap organizacji pracy, a zarazem kluczowy czynnik wzrostu efektywności pracy w najbliższej przyszłości [1].

Wykorzystaniu organizacji pracy jako źródła motywacji wewnętrznej służą tzw. nowe formy organizacji pracy.

Międzynarodowa Organizacja Pracy określa ogólne założenia no-

[1] Znamienne, że pogląd taki podzielają menedżerowie amerykańscy, choć, jak dotąd, partycypacyjne formy organizacji pracy nie są upowszechnione w USA. *Reward Systems and Productivity. American Productivity Center*, Scottsdale 1983.

wych motywacyjnych form organizacji pracy, oparte na zasadach humanizacji, jak następuje:

1) istnieje ścisły związek między naturą człowieka a jego pracą, jak też interakcja między rozwojem jednostki a rozwojem i doskonaleniem jego pracy; chęć zdobycia nowych umiejętności i spożytkowania ich w praktyce nie jest efektem edukacji i szkolenia, ale bezpośrednim rezultatem podjęcia pracy w ogóle; praca bez swobody działań niszczy inicjatywność i kreatywność; pracownicy muszą mieć zagwarantowaną pracę o rosnącej złożoności, jeśli jej pragną;

2) nowe formy organizacji pracy opierają się na spontanicznie powstających grupach nieformalnych; zgodnie z wymaganiami naukowej organizacji formalna organizacja pracy współistnieje z organizacją nieformalną, która wyraża potrzeby ludzkie i dzięki której system funkcjonuje; praca jest lepiej dostosowana do pracownika i na odwrót, jeśli wzorce formalnej i nieformalnej współpracy są zbieżne, co nie zawsze ma miejsce;

3) osobowość pracownika i jego praca (stanowisko) powinny tworzyć koherentną całość; rozdrobnienie i skrajna specjalizacja zadań oznaczają zapominanie o tym, że osobowość jest i musi być spójną całością i o tym, że człowiek nie może przejawiać inicjatywy i ponosić odpowiedzialności, gdy zadania są sztucznie podzielone; jest to argument za scaleniem zadań i tworzeniem możliwości wykonywania różnorodnych funkcji na różnych szczeblach;

4) zaangażowanie w pracę wymaga znajomości jej rezultatów (zwrotne sprzężenie informacyjne); brak orientacji pracowników do czego ostatecznie prowadzi ich praca, co jest jej końcowym rezultatem, powoduje zmęczenie i zakłócenia w pracy; w związku z tym zwrotne sprzężenie informacyjne powinno być zapewnione głównie poprzez włączenie kontroli do zadań pracownika, który wykonuje podstawowe czynności produkcyjne;

5) należy uwzględnić potrzebę utrzymywania dobrych stosunków międzyludzkich i potrzebę akceptowania przez grupę; człowiek jest istotą społeczną, chce być członkiem grupy; praca tylko na własny rachunek lub zbyt ostro kontrolowana utrudnia współdziałanie i integrację, samokontrolę i wyrażanie siebie; praca w grupie bardziej sprzyja osiąganiu wysokiego efektu[2].

[2] *New Forms of Work Organization*, Geneva 1979.

Celem motywacyjnych form organizacji pracy, bez względu na hasła, jest wzrost, a co najmniej utrzymanie efektów dla pracowników. Chodzi przy tym zarówno o efekty rzeczowe jak i osobowe, krótko- i długookresowe. Nie należy jednak oczekiwać doraźnych i spektakularnych efektów wdrażania nowych form organizacji, pamiętając, że są one nastawione na kreowanie i umacnianie motywacji wewnętrznej. To zaś jest procesem względnie powolnym, ale przynoszącym efekty trwałe i wszechstronne.

Pilność poszukiwań i stosowania nowych form organizacji pracy szybko rośnie. Dzieje się tak z kilku powodów, zbliżonych do tych, które stanowią o ewolucji stylów zarządzania.

Po pierwsze — jak wskazywano — zachodzi konieczność przeciwdziałania skutkom monotonii pracy[3] i brakowi zaangażowania w poprawę efektywności pracy.

Po drugie — wzrost kwalifikacji pracowników sprawia, że chcą oni być lepiej wykorzystani, wykonywać bardziej samodzielne i odpowiedzialne prace.

Po trzecie — obniża się przeciętny wiek zatrudnionych, m.in. ze względu na obniżenie wieku emerytalnego. Pracownicy wykształceni i młodzi silniej odczuwają potrzebę inicjatywności i kreatywności, stąd narasta presja z ich strony i reprezentujących ich związków zawodowych na wzrost podmiotowości pracy.

Po czwarte — podstawowym czynnikiem rozwoju i efektywności przedsiębiorstwa we współczesnym świecie są innowacje oraz elastyczne dostosowania do zmiennych potrzeb rynku. To zaś nie jest możliwe bez wysoko kwalifikowanych pracowników, zintegrowanych z zakładem, zdolnych się uczyć i przestawiać na nowe zadania, a nawet współkształtujących zadania i sposoby ich realizacji. Tradycyjna wysoko wyspecjalizowana produkcja, oparta na nisko wykwalifikowanych pracownikach, utrudnia elastyczne przestawienia.

Po piąte — pracodawcy są zainteresowani lepszym spożytkowaniem wysokich kwalifikacji pracowniczych z wyżej wymienionych przyczyn, a także ze względu na rosnące koszty pracy żywej.

Po szóste — narasta potrzeba szerszego zatrudnienia pracowników

[3] Skutki wykonywania pracy prostej i monotonnej szczegółowo przedstawia W. Asiejew *Psichiczeskoje sostojanije czełowieka i rabotosposobnost*, „Socjalisticzeskij Trud" 1971, nr 1.

w niepełnym wymiarze czasu pracy, okresowo lub według elastycznego czasu pracy. W wielu dziedzinach działalności rośnie też zakres pracy w godzinach nadliczbowych[4]. To wymaga bardziej elastycznych form organizacji pracy.

Po siódme — w krajach zachodnich dodatkową przyczyną rozwoju nowych form organizacji pracy jest też dążenie do przeciwdziałania bezrobociu i zmniejszenia trudności z robotnikami pochodzącymi z krajów nisko uprzemysłowionych, np. dzięki opanowaniu przez nich kilku różnych operacji czy zawodów. To ostatnie dotyczy głównie absolwentów szkół wyższych napotykających trudności w znalezieniu pracy.

W konsekwencji nowe formy organizacji pracy wykroczyły poza eksperymenty podejmowane przez pojedyncze przedsiębiorstwa i znalazły się w latach 70-tych w programach badań rządowych wielu krajów, np. RFN, Francji, Wielkiej Brytanii, krajów skandynawskich i USA, a nawet Międzynarodowej Organizacji Pracy, EWG i RWPG[5].

Także w Polsce w latach 70-tych przedsiębiorstwa były zobowiązane opracować programy humanizacji pracy. Nie koncentrowały się jednak one na reorganizacji pracy i w dużej mierze miały charakter formalny. Do końca lat 70-tych jedynie w FSM w Bielsku-Białej przeprowadzono eksperyment w tej materii[6]. W Polsce stosunkowo często występuje zjawisko rotacji i poszerzania pracy. Nie ma to jednak charakteru celowego, ukierunkowanego na urozmaicenie pracy i tą drogą przeciwdziałanie monotonii. Pojawia się jako konieczność zastępowania nieobecnych kolegów, wykonywania innych prac ze względu na brak surowców i narzędzi lub jako chęć przeciwdziałania niezadowoleniu pracowników. Jeżeli nie jest możliwy równy podział zadań (zadania różnią się w swojej złożoności czy trudności), wówczas pracownicy kolejno wykonują poszczególne zadania. Tak więc organizacja pracy jako źródło motywacji wewnętrznej pracowników w Polsce nie ma jeszcze pełnego znaczenia.

Organizacja pracy, choć jest względnie tanim, to jednak nieprostym narzędziem motywowania. Przeciwnie — wymaga głębokiej wiedzy interdyscyplinarnej, co czyni nieodzownym współdziałanie wielu specjalistów (zwłaszcza techników, organizatorów, psychologów i ekonomistów) w poszukiwaniu i wdrażaniu jej form motywacyjnych.

Podkreślić trzeba, że ewolucja form organizacji pracy nie prowadzi do zaniku technik poprzednich i wypierania ich przez nowsze, lecz do przestawienia akcentu ze starych na nowe. Różnorodność sytuacji miejsca pracy i cech osobowych pracowników sprawia, że niezbędne jest współistnienie rozmaitych form organizacji pracy.

W rezultacie poszukiwań nowych form organizacji pracy, umacniających i kreujących motywację wewnętrzną, wykształciło się kilka technik, z których dwie mają największą nośność motywacyjną, najbardziej rozwinęły się w krajach wysoko rozwiniętych, a jednocześnie są najbardziej zaniedbane w naszym kraju. Są to: projektowanie pracy indywidualnej, na stanowisku[7] oraz grupowa i zespołowa organizacja pracy. Tym zagadnieniom poświęcone są dalsze rozważania.

---

[4] M. Stępowska *Porównanie ewolucji form pracy w krajach socjalistycznych i kapitalistycznych.* W: *Jakość pracy*, Materiały konferencyjne PAN, Komitet Polska 2000, Jabłonna 1984.

[5] Przegląd doświadczeń w zakresie stosowania motywacyjnych form organizacji pracy, a zwłaszcza wzbogacania pracy, znaleźć można w pracach licznych autorów.

[6] Z badań Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych (B. Zielonka *Stymulacja społeczna i zawodowo-kwalifikacyjna w warunkach produkcji potokowej*, Studia i Materiały IPiSS, Warszawa 1979, cz. II, z. 22; L. Grela, H. Strzemińska *Metody wzbogacania treści pracy na stanowiskach monotonnych*, IPiSS, Warszawa 1981, z. 15) przeprowadzonych w sześciu przedsiębiorstwach wynika wprawdzie, że dla większości badanych pracowników zainteresowanie wykonywaniem interesującej pracy zajmuje raczej odległe miejsce w hierarchii wartości (jest to problem ważny nie więcej niż dla 1/5 robotników), a zasadnicze zainteresowania budzą wynagrodzenia i warunki pracy, jednakże są to wyniki ukształtowane pod wpływem obecnej trudnej sytuacji kraju. Taki układ wartości jest zrozumiały, zwłaszcza wobec słabości organizacji pracy rozumianej jako brak narzędzi, materiałów itp., nie zaś organizacji pracy ze względu na jej treść. Nie powinno to jednak odsuwać na plan dalszy sprawy form organizacji.

[7] Do form zwiększających indywidualną samodzielność pracy na stanowisku, a zarazem uznanie i prestiż zalicza się też ruchomy czas pracy. Ruchomy czas pracy traktowany bywa jednak nie jako czynnik motywacji wewnętrznej, ale jako czynnik motywowania zewnętrznego (czynnik higieny wg Herzberga). Omawiany jest obszernie w literaturze krajowej, co zwalnia od obowiązku jego ponownego omawiania.

1. Indywidualne formy organizacji pracy a motywacja do pracy

1.1. Geneza i rozwój form

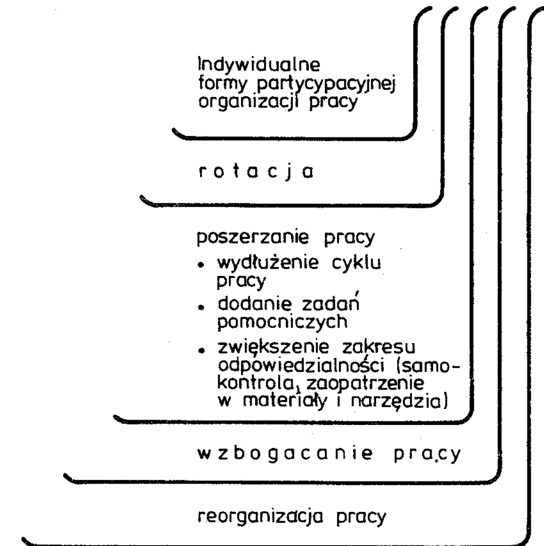
Od zarania uprzemysłowienia poszukiwano najbardziej efektywnych form organizacji pracy. Tylko pojęcie efektywności ulegało zmianom. Rozwój tych form znaczą trzy okresy.

Okres lat 1800-1940 cechował się dążeniem do głębokiego podziału pracy i do daleko posuniętej specjalizacji pracy. Stała się ona podstawową zasadą organizacji na długie lata, a właściwie do dziś. Organizacja pracy opierała się na tzw. naukowej organizacji pracy[8], a głównie na tayloryzmie. Specjalizacja pracy i powtarzalność czynności stanowiły zasady organizacji podporządkowując ją maksymalizacji zysku poprzez obniżkę kosztów jednostkowych. Zatem u podstaw specjalizacji leżały głównie efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa, nie zaś cele osobowe. Szczytowym jej wykwitem jest produkcja potokowa i taśma produkcyjna. Istotną korzyścią dla pracodawcy, jaką niosła ze sobą specjalizacja, była możliwość zatrudnienia niewykwalifikowanych robotników, którzy po krótkim przyuczeniu mogli już wydajnie wykonywać powierzone im proste czynności. A u początków uprzemysłowienia przeważali właśnie robotnicy niewykwalifikowani. Specjalizacja ułatwiała też mechanizację, automatyzację produkcji, a więc tworzyła podstawy postępu technicznego.

W okresie lat 1940-1960 pojawiło się zainteresowanie organizacją pracy jako źródłem motywacji wewnętrznej. Była to reakcja na negatywne skutki daleko posuniętej specjalizacji pracy. Kierownicy przedsiębiorstw (organizacji) zaczęli podejmować pierwsze uproszczone próby, nie oparte na naukowych podstawach, przeciwdziałania zjawiskom zmęczenia pracowników wykonujących wąsko wyspecjalizowane i powtarzalne prace, niskiemu morale, spadkowi wydajności

[8] Cechy tzw. naukowej organizacji pracy można ująć w sześciu punktach: 1) tempo pracy kształtowane przez maszynę (transporter), niezgodne z rytmem naturalnym, 2) zrutynizowanie pracy — pracownik wykonuje operacje krótkotrwałe i powtarzalne, 3) niskie kwalifikacje robotników, 4) robotnik wykonuje tylko niewielką część produktu, nie widząc jej związku z całością, 5) ograniczone interakcje społeczne, 6) zadania, narzędzia, technikę i sposób wykonania zadania z góry określają specjaliści bez udziału robotników.

wzrostowi płynności kadr i absencji pracowników wykonujących te prace. Wykształciły się podówczas dwie techniki przeciwdziałania: rotacja pracy (*job rotation*) i poszerzanie pracy (*job enlargement*), czyli poziome zwiększenie liczby wykonywanych zadań (operacji). Pierwsza zmierza do urozmaicenia pracy pracownika przez okresowe



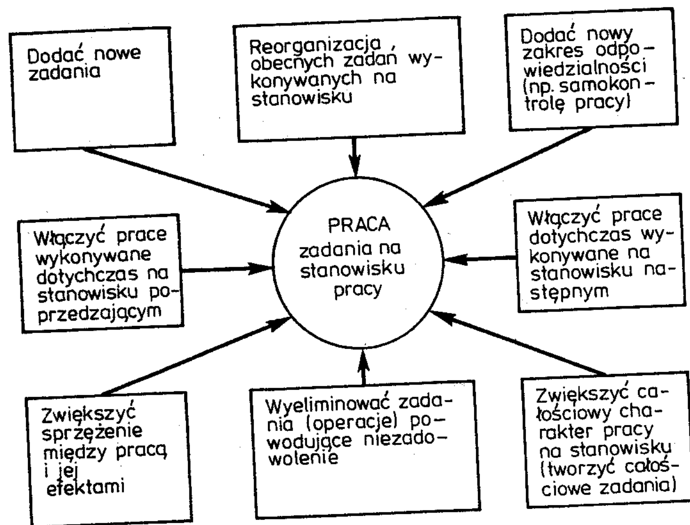
Rys. VI.1. Struktury indywidualnych form partycypacyjnej organizacji pracy

przesunięcie go do innej operacji. Druga — poszerzania pracy — zasadza się bądź na wydłużaniu cyklu pracy, bądź na dodaniu niektórych pomocniczych zadań do już wykonywanych, a nawet na zwiększaniu odpowiedzialności pracowników za kontrolę jakości swej pracy, zaopatrzenie w materiały i narzędzia (*por. rys. VI.1*). Obydwie te techniki nie prowadzą do zmiany ani treści i funkcji pracy, ani stosunków międzyludzkich. Pracownik nadal wykonuje bardzo proste czynności, tylko liczba ich nieco rośnie.

Okres po 1960 r. cechuje się dążeniem do zmiany treści pracy, funkcji i kontaktów międzyludzkich, opartym na naukowych podstawach. Pogląd na drogi modyfikacji pracy daje *rys. VI.2.*

Pośród współczesnych najszerzej stosowanych form projektowania pracy indywidualnej należy wymienić przede wszystkim: 1) wzbogacanie pracy (*job enrichment*), 2) reorganizację pracy (*job redesigning*). Bywa też, że obydwie te formy opatrywane są wspólnym mianem „wzbogacanie pracy".

Wzbogacanie pracy w węższym, pierwotnym znaczeniu rozumiane jest jako pionowe zwiększanie złożoności pracy i odpowiedzialności za jej wykonanie. Celem wzbogacania pracy jest: 1) wzrost różnorodności wykonywanych operacji, 2) wzrost samodzielności i odpowiedzialności, 3) wzrost kompleksowości, czyli całościowego charakteru



Rys. VI.2. Drogi modyfikacji treści pracy

wykonywanej części produktu czy usługi, co pozwala widzieć sens wykonywanej pracy na tle zadania przedsiębiorstwa, 4) zwiększenie szybkiego i ścisłego dwustronnego sprzężenia między pracą jednostki czy grupy a jej efektami, które powinny stanowić podstawę dalszego rozwoju osobowego, awansu pracownika i wzrostu wynagrodzenia.

Wzbogacanie pracy zazwyczaj przyjmuje postać (1) integracji czynności podstawowych i pomocniczych (przygotowawczych, konserwacyjnych, kontrolnych) bądź (2) decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności.

Wzbogacanie pracy opiera się na omawianej w *I rozdziale* teorii Herzberga, która zakłada, że zasadnicze znaczenie dla zaangażowania się w pracy mają następujące motywatory: potrzeba czynu (osiągnięć), uznanie, odpowiedzialność, awans, rozwój osobowy pracownika. Organizacja pracy powinna gwarantować ich spełnienie.

Podstawową zaletą wzbogacania pracy jest osiąganie dzięki niemu

większej motywacji i zadowolenia z pracy, co sprzyja wzrostowi wydajności i jakości pracy, spadkowi absencji i płynności. Wzbogacanie pracy nie jest też wolne od pewnych słabości. Przede wszystkim nie uwzględnia indywidualnych różnic osobowych i systemów wartości ani zróżnicowania otoczenia wewnętrznego (głównie techniki i technologii) oraz zewnętrznego. Nastawione jest na zmianę treści pracy bez dostatecznej zmiany wzajemnych powiązań i funkcji. Wzbogacanie pracy nie jest poprzedzone diagnozą, która powinna przynieść informację o stanowiskach, na których jest ono możliwe i celowe oraz chciane przez pracowników. Ponieważ wzbogacanie pracy ma zazwyczaj charakter wybiórczy i nie ogarnia całości przedsiębiorstwa lub jego ogniw wewnętrznych, może wpływać na zakłócenie procesów pracy na stanowiskach nimi nie objętych. To zaś daje pretekst do biurokratycznych nacisków na przywrócenie starych form pracy.

Reorganizacja pracy, traktowana jako wyższa forma wzbogacania, opiera się na przeświadczeniu, że satysfakcja, jaka może płynąć z pracy, zależy tak od funkcji i rodzaju pracy jak i od indywidualnych charakterystyk osobowych, a ściślej od hierarchii wartości i oczekiwań. Pozyskaniu określonych wartości służą odmienne formy organizacji, czego nie uwzględnia tradycyjne wzbogacanie.

Jeśli pracownik posiada wysokie poczucie znaczenia zadania, wówczas właściwe jest kombinowanie zadań (operacji), zwiększające ich różnorodność, tworzenie naturalnych całościowych jednostek pracy, zwiększające jej kompleksowość, jak też umożliwienie pracownikowi bezpośrednich kontaktów z klientami.

Wtedy natomiast, gdy pracownik posiada wysokie poczucie odpowiedzialności za efekt pracy, właściwe jest wzbogacanie w postaci większej decentralizacji obowiązków i uprawnień. W każdym przypadku, a zwłaszcza wówczas, gdy pracownik posiada wysokie poczucie potrzeby uznania, konieczne są otwarte kanały komunikacji i sprzężeń informacyjnych o efektach.

Reorganizacja szczególnie akcentuje i rozbudza poczucie potrzeby rozwoju. Ludzie o silnej potrzebie osobistego rozwoju osiągają dzięki niej wysoką wewnętrzną motywację, satysfakcję z pracy; spada płynność i absencja, rosną ekonomiczne efekty pracy. Natomiast zastosowanie reorganizacji względem osób o niskim poczuciu potrzeby

Tabela VI.1

Charakterystyka głównych technik projektowania pracy

Podejście	Charakterystyki	Rezultaty
Naukowe zarządzenie	Akcent na wydajność pracy poprzez specjalizację, standaryzację, kontrolę i powtarzalność (rutynę)	Wysoki stopień znużenia i monotonii; płynność, wysokie koszty szkolenia, płac i świadczeń
Rotacja pracy i poszerzanie pracy	Pracownicy są bądź rotowani między podobnymi stanowiskami, bądź prace ich są poszerzane poziomo o podobne czynności	Doraźny efekt w zakresie morale. Zasadniczo praca pozostaje nie zmieniona. Krytyka wskazuje, że jest to droga zwiększania wydajności kosztem redukcji zatrudnienia
Wzbogacanie pracy	Opiera się na teorii Herzberga. Pionowe łączenie poprzez wzrost odpowiedzialności i autonomii	Ogólnie pozytywne rezultaty. Problem polega na wadach teorii i trudnościach wdrożenia. Pomija różnice technologiczne i indywidualne ludzi
Reorganizacja charakterystyk pracy	Reorganizacja kluczowych charakterystyk pracy, tak aby uwzględnić różne reakcje ludzi na pracę. Za główną zmienną uznaje się umacnianie potrzeby rozwoju i wzrostu	Pozytywne wyniki, ale tylko na małych próbach. Problem polega na trudności identyfikacji i pomiaru nieograniczonej liczby indywidualnych cech i dynamicznego charakteru ludzkich potrzeb

Źródło: J. W. Ivancevich, A. D. Szilagyi, M. J. Wallace *Organizational Behavior and Performance*. Santa Monica 1977.

osobistego rozwoju rodzi szereg problemów, a samo przedsięwzięcie jest niewłaściwe i nieefektywne. Reorganizacja poprzedzona jest diagnozą.

Jak widać, reorganizacja jest techniką bardziej wszechstronną od poprzednich, ale i bardziej złożoną. Dostosowanie projektowania do zróżnicowanego systemu wartości i oczekiwań stanowi istotną zaletę reorganizacji. Wadą jej są kłopoty z pomiarem.

Podsumowanie głównych cech poszczególnych technik modyfikacji przedstawia *tab. VI.1.*

1.2. Doświadczenia w zakresie projektowania motywacyjnych form organizacji pracy na stanowisku

Doświadczenia różnych krajów w zakresie stosowania technik modyfikacji pracy pozwalają poczynić pewne obserwacje, istotne dla dalszego rozwoju tych technik i dla sposobów ich wdrażania.

Modyfikacja treści pracy nie jest cudownym środkiem na wszystkie problemy pracy. Ma wyraźne granice skuteczności. Nie wszyscy

pracownicy są zainteresowani wykonywaniem pracy bardziej złożonej, samodzielnej i odpowiedzialnej. Jednakże w zasadzie charakterystyki osobowe nie były uwzględniane przy propozycjach wzbogacania pracy. Obserwacje wykazują, że kobiety, zwłaszcza o niskim wykształceniu, w większym stopniu niż mężczyźni są skłonne wykonywać pracę prostą, powtarzalną. Ma to związek z ich obowiązkami domowymi i rodzinnymi. Pracę o bogatszej, interesującej treści, a przy tym samodzielną, chcą natomiast wykonywać młodzi pracownicy o wykształceniu ponadpodstawowym; oni też bardziej niż inni oczekują rotacji, poszerzenia i wzbogacenia pracy. Należy zauważyć, że im bardziej wykształceni są pracownicy, tym bardziej chcą samodzielnie planować, wykonywać i kontrolować swoją pracę; chcą znać znaczenie swojej pracy dla całości produkcji i usług oraz swoje wyniki pracy; oczekują pracy bardziej złożonej i ambitnej. Szczególnie duża monotonia i zmęczenie, a więc niezadowolenie z pracy występuje wówczas, gdy głębokiej atomizacji pracy (taśma z rytmem wymuszonym) towarzyszą uciążliwe warunki pracy (hałas, wysoka temperatura).

Modyfikacja pracy może okazać się ekonomicznie nieopłacalna, jeśli wymaga daleko idących zmian w procesie produkcji, takich jak przebudowa linii produkcyjnych.

Rotacja pracy jest najłatwiejsza w praktycznym stosowaniu. Jednakże jest nieefektywna, jeśli zmiana stanowisk następuje w regularnych rytmach [9]. Nie likwiduje monotonii pracy, nadal utrzymując atomizację pracy. Pożyteczna jest tylko ze względów fizjologicznych. Szczególnie złe wyniki daje rotacja z góry planowana i narzucona pracownikom; następuje według ściśle ustalonego harmonogramu zapewniającego realizację zadań.

Rotacja rozumiana jako przesuwanie się pracowników za produktem na ogół zdaje egzamin w przypadku czynności pomocniczo-obsługowych, takich jak np. kontrola jakości. Mniej jest przydatna natomiast w procesie produkcji podstawowej. Pracownicy zazwyczaj są niechętni takiej rotacji, gdyż powoduje ona zmianę miejsca pracy i wymaga większego wysiłku dostosowawczego.

Najbardziej efektywna i godna polecenia jest rotacja samorzutna.

---

[9] *Job Redesign and Shop Floor Participation*. W: *Job Reform in Sweden*, Stockholm 1973.

Ma ona dwie główne formy: a) wykonywanie innych niż zazwy-czaj czynności w związku z koniecznością zastąpienia nieobecnego pracownika (czy z innych przyczyn przejściowych), b) rotacja spontaniczna w obrębie małej grupy samodzielnie realizującej określone zadanie. Rotacja spontaniczna w każdym przypadku wymaga stałego szkolenia w zakresie głównie czynności sąsiadujących, a więc rodzi potrzebę szkolenia (tzw. wielozawodowości). Szkolenie to musi być systematycznie okresowo powtarzane i aktualizowane. W związku z tym kierownictwo zakładów powinno być prawnie zobowiązane do takich działań.

Poszerzanie pracy prowadzące do wydłużenia cyklu pracy na stanowisku ma swoje wyraźne granice określone zdolnościami adapta-cyjnymi pracowników. Nie przełamuje monotonii. Długość cyklu, a więc liczba dodanych operacji, powinna być określona empirycz-nie z uwzględnieniem indywidualnych predyspozycji pracowników i specyfiki procesu technologicznego. Doświadczenia szwedzkie wska-zują, że na wydziałach montażu lekkiego cykl pracy może być dla większości ludzi wydłużony z 1-2 min do 20-25 min bez zmniejszenia wydajności. Jednak zawsze istnieje ok. 10-20% pracow-ników, którzy akceptują krótkie cykle i dużą powtarzalność pracy. Jej zmniejszenie, nawet w przypadku przeszkolenia pracownika, po-woduje u nich spadek wydajności. Tej grupie ludzi trzeba zatem powierzać czynności najprostsze. Jeszcze mniejszy odsetek skłonny jest wykonywać prace złożone o bardzo długim cyklu (1,0-1,5-go-dzinnym). Natomiast w montażu ciężkim cykl 1-3-minutowy może być wydłużony aż do 45-60 min bez spadku wydajności.

Ograniczone są także możliwości wzbogacania pracy w sensie scalania czynności pomocniczych i podstawowych w celu stworzenia większych, skończonych strukturalnych całości. Mimo odpowiedniego przeszkolenia pracownik wykonujący czynności podstawowe, np. szli-fierz, może dodatkowo wykonywać jedynie proste czynności konser-watorskie. Możliwości scalania zależą od stopnia skomplikowania (poziomu technicznego maszyn i urządzeń) czynności pomocniczo--obsługowych.

Korzystne efekty przynosi wzbogacanie i reorganizacja:

— w pracach o stosunkowo niewysokim stopniu wyposażenia technicznego, np. w pracach umysłowych, biurowych;

— kompleksowa, połączona ze zmianami technicznymi, np. re-organizacja pracy urzędników elektrowni połączona z komputery-zacją;

— w pracach, przy których zatrudnieni są pracownicy o stosunko-wo wysokich kwalifikacjach, np. kontrolerzy jakości produkcji i do-staw;

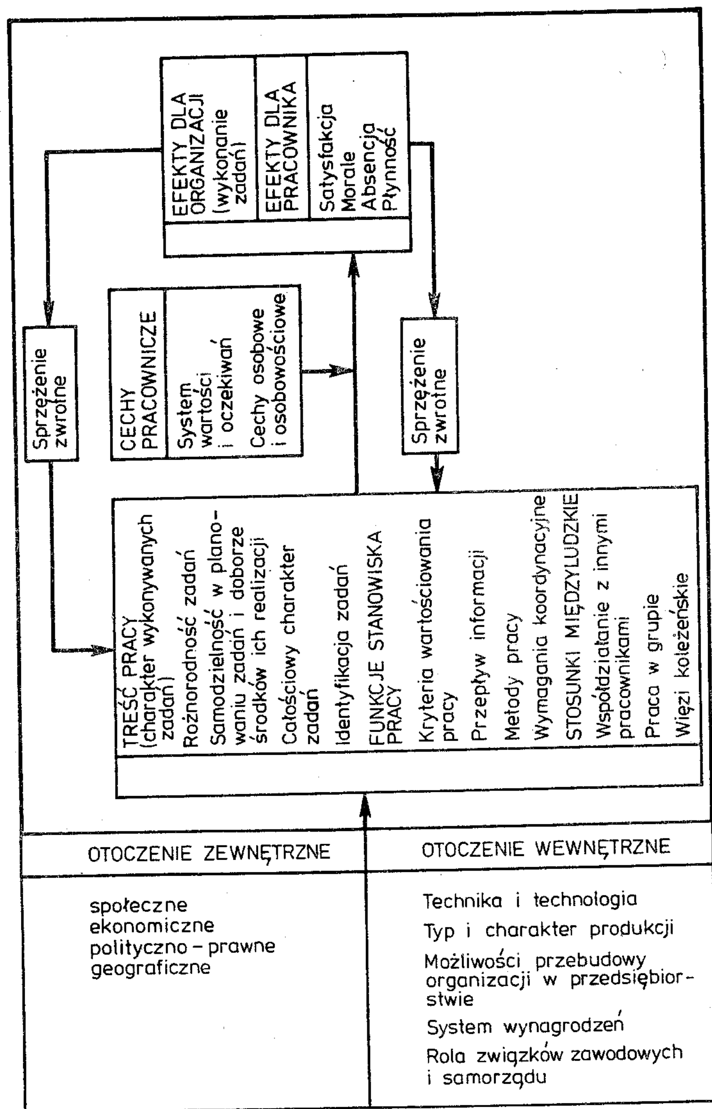
— w pracach grupowych.

Dobry przykład gruntownej reorganizacji pracy stanowi przedsię-biorstwo transportu morskiego *Canadian Transport* (*Terminals*), gdzie w miejsce tradycyjnego zatrudnienia wielu różnych specjalistów (do-kerów, kierowców, urzędników, konserwatorów itp., razem 120 osób) zatrudniono robotników, którzy byli dokerami w okresie prac wy-ładunkowych i załadunkowych, a po ich wykonaniu — pracownika-mi magazynowymi, dalej — kierowcami rozwożącymi towary do od-biorców, wreszcie do czasu następnego transportu morskiego wyko-nywali prace porządkowe i konserwatorskie (malowanie ramp, bu-dynków itp.). W tym przypadku zastosowano jednak bardzo nowo-czesne i wysokowydajne dźwigi oraz dokonano bardzo gruntownego szkolenia pracowników, wreszcie sami pracownicy współtworzyli nowy system organizacji. W sumie zatrudnienie spadło do 20 osób, a pra-cownicy czuli się lepiej wykorzystani, występując niejako w roli współgospodarzy[10].

Zainteresowanie pracowników wzrostem samodzielności i odpo-wiedzialności jest większe w początkowym okresie wdrożeń, po czym spada. Wyraźnie większe jest przy tym zainteresowanie wzrostem uprawnień niż odpowiedzialności (*rys. VI.3*).

Doświadczenie różnych krajów, w tym Polski, wskazuje, że za-zwyczaj pracownicy nie przejawiają zainteresowania wykonywaniem wzbogaconej pracy, pracy bardziej odpowiedzialnej, jeśli nie przynosi to odpowiedniego wzrostu wynagrodzenia. Z badań prowadzonych przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych wynika, że większość pra-cowników wykonujących prace monotonne domaga się wyższych zarobków (taki pogląd wyraża 54,9% badanych kierowników), nie zaś pracy wzbogaconej. Wynika stąd konieczność komplementarnego stosowania środków motywowania zewnętrznego (czynników higieny) i wewnętrznego. Konieczność tę dobitnie akcentuje G. Strauss stwier-

[10] S. Skurko *Nowyje formy brigadnoj organizacji i stimulirowanija truda*, „Wo-prosy Ekonomiki" 1980, nr 10, s. 26.



Rys. VI.3. Czynniki projektowania pracy na stanowisku

dząjąc, że większość pracowników woli wykonywać prace bardziej samodzielne i ambitne, ale nie za cenę wyrzeczenia się większych korzyści materialnych. Większość pracowników nie ceni wyżej pracy wzbogaconej aniżeli np. wyższej płacy, bezpieczeństwa, ruchomego czasu pracy, godzin nadliczbowych. Inaczej mówiąc, niedostatki

autonomii i bogactwa treści pracy człowiek raczej zrekompensuje sobie odpoczynkiem, życiem rodzinnym, hobby, życiem towarzyskim w pracy i poza nią[11].

Bezpośredni kierownicy i pracownicy nadzoru są niechętni wdrażaniu metod modyfikacji treści pracy, zwłaszcza prowadzących do wzrostu samodzielności i odpowiedzialności podległych pracowników, bądź nie dostrzegają potrzeby takich rozwiązań. Wskazują na to wspomniane badania MPPiSS[12]. Wśród najważniejszych problemów (najbardziej dokuczliwych) monotonia pracy zajmuje u nich odległe miejsce (ostatnie spośród 6-ciu badanych problemów), podczas gdy dla robotników jest to problem daleko bardziej dokuczliwy.

Istotnym problemem modyfikacji pracy, dotąd nie rozwiązanym, jest pomiar i ocena jej efektów dla przedsiębiorstw i dla pracowników.

2. Grupowa i zespołowa organizacja pracy

Przybliżenie celów organizacji do celów-wartości i oczekiwań pracowników, konieczne dla skutecznego motywowania, jest możliwe dzięki organizacji pracy w mniejszych zespołach i grupach niż przedsiębiorstwo. Mniejsza liczebność tych ogniw i węższy zakres działalności ułatwiają ustalenie ich wspólnego celu bliższego celom indywidualnym, bardziej dostosowanego do działalności ogniwa; na realizację takiego celu każdy członek ogniwa ma bezsporny i widoczny wpływ. A jest to podstawowy wymóg skutecznego motywowania. Konstrukcja tego celu musi przyczynić się do realizacji celu przedsiębiorstwa, aby uniknąć konfliktu.

Idea tworzenia mniejszych kolektywów, odpowiedzialnych za realizację wspólnego celu (zadania, operacji), znajduje odbicie w formule[13]:

$$1-15-150,$$

---

[11] G. Strauss *Job Satisfaction, Motivation and Job Redesign*, Reprint 39a, Berkeley 1974, s. 49.

[12] L. Grela, H. Strzemińska *Metody wzbogacania treści pracy na stanowiskach monotonnych*, *ed. cit.*, s. 55 i 65.

[13] J. Daszkowski *Teoretyczne i metodologiczne problemy psychologicznych porównań indywidualnego i grupowego wykonywania zadań*, „Przegląd Psychologiczny" 1981, t. XXIV, nr 1, s. 27.

gdzie: *1* — pojedynczy pracownik,
15 — grupa o przeciętnej liczebności równej 15,
150 — zespół.

Formuła ta wskazuje na konieczność budowy takiej struktury organizacyjnej przedsiębiorstw i organizacji oraz stosowania takich stylów zarządzania, aby:

1 — jednostka czuła się użyteczna, uznana i by posiadała pewną autonomię działania, a zarazem możliwości współpracy i nawiązywania kontaktów z innymi pracownikami.

15 — każdy pracownik był członkiem małej grupy (5-20 osób), w której czułby się swobodnie, był akceptowany i akceptował innych, współodpowiadał za wyniki pracy grupy. Grupa składa się z niewielkiej liczby osób współdziałających w realizacji wspólnego celu (zadania, zainteresowań) organizacyjnego, badawczego, produkcyjnego, technologicznego itp. Istotną jej cechą jest wzajemna zależność członków grupy oraz widoczność wpływu każdego z nich na łączny efekt jej pracy i możliwości wzajemnej kontroli swojej pracy; grupy mają charakter względnie trwały lub powoływane są dla doraźnych celów. W piśmiennictwie i w praktyce różnych krajów są one nazywane rozmaicie: grupami, brygadami, ekipami (teamami).

150 — grupa stanowiła element zespołu, czyli większego (100-300 osób), formalnie wyodrębnionego ogniwa w stukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, np. zakładu, wydziału, oddziału, działu czy pionu służbowego w zarządzie[14]. Zespół stanowi ośrodek odpowiedzialności (*responsibility center, profit center, cost center*)[15], czyli ośrodek rozrachunku gospodarczego[16] (*chozcentr, raschodcentr*), który posiada techniczno-produkcyjną odrębność, prowadzi własny rozrachunek nakładów i wyników, nie przestrzegając zasady, aby wyniki co najmniej pokrywały nakłady, a wyniki zespołu determinowały cało

[14] Podobne rozróżnienie grupy i zespołu jako form pracy zbiorowej stosu T. Pszczołowski *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 197
[15] R. F. Bales *In Conference*, "Harvard Business Review" 1954, t. 32, nr
[16] G. Strauss *Job Satisfaction. Motivation and Job Redesign*, *ed. cit.*; J. P. Koło G. M. Masłowa *Effektiwnost' wnutri proizwodstwiennogo chozrasczota*, Kijew 198 A. Bajcura, L. Jemala *Wnutriennyj chozrasczot proizwodstwienno-chozjajstwienno kompleksa (PChK) w czechosłowackoj promyszlennosti*, Bratislava 1982; J. Miha *Praca a socjalny rozwój w 7 patrocnici*, Bratislava 1982.

lub część środków na wynagrodzenie jego członków. Innymi słowy, ośrodki odpowiedzialności (za wyniki pracy zespołu) funkcjonują na zasadach wewnętrznego rozrachunku gospodarczego.

Kierownik zespołu ma szerokie uprawnienia i ponosi odpowiedzialność w trzech sferach: technicznej, ekonomicznej i osobowej.

Przedstawiona formuła dobrze ilustruje ideę organizacji grupowej i zespołowej. Ani ona jednak, ani żadne inne formuły nie określają jednoznacznie optymalnej liczebności grupy czy zespołu. Liczebność ta musi być dostosowywana każdorazowo do systuacji wyznaczanej głównie przez rodzaj pracy, charakter procesu technologicznego i poziom kwalifikacji pracowników.

O ile motywowanie w grupach następuje głównie poprzez więzi interpersonalne, integrację i udział w zarządzaniu, o tyle w zespole akcent spoczywa na materialnym motywowaniu przez uzależnianie wynagrodzeń członków zespołu od jego wspólnych wyników. Motywowanie to jest nierozerwalnie sprzężone z partycypacją pracowników w zarządzaniu, motywacyjna rola stosunków międzyludzkich natomiast jest słabsza, głównie ze względu na większą liczebność zespołów.

Motywowanie przez zespoły jest bardziej jednostronne, ekonomiczne, ale też i konkretne. Być może dlatego właśnie już stosunkowo dawno zostało ono zainicjowane w praktyce. Jeśli nie pierwszą, to w każdym razie najbardziej znaną i powszechną jego postacią jest tzw. plan Scanlona[17]. Jego istota polega najogólniej na:

a) szerokim udziale pracowników w zarządzaniu, czego wyrazem jest powołanie komitetów produkcyjnych na każdym wydziale, a także na szczeblu przedsiębiorstwa; komitety te mają prawo samodzielnego decydowania o wszelkich usprawnieniach (innowacjach), jeśli tylko nie wpływają one na pracę innych wydziałów;

b) uzależnieniu premii pracowników od obniżki udziału kosztów osobowych w stosunku do przyjętej normy ich udziału w sprzedaży produkcji netto; pracownicy otrzymują od 75 do 100% kwot uzyskanych z obniżki; dążeniu do uzyskania obniżki towarzyszy zainteresowanie usprawnieniami.

Grupy mogą funkcjonować w obrębie zespołów lub poza nimi, niezależnie od podziału przedsiębiorstwa na zespoły, gromadząc pra-

[17] D. S. Beach *The Management of People at Work*, New York 1955, s. 671.

cowników przynależnych formalnie do różnych zespołów. Dotyczy to głównie grup przejściowych powołanych do realizacji określonego zadania.

Grupy i zespoły nie są ogniwami substytucyjnymi, lecz komplementarnymi; ich wprowadzanie powinno stanowić dobrze przygotowany, przemyślany system.

Grupowe i zespołowe formy organizacji pracy mają szereg zalet. Nie tylko ułatwiają internalizację celów przedsiębiorstwa poprzez cele grupowe, ale też umożliwiają motywowanie poprzez wzmacnianie stosunków międzyludzkich i przynależności grupowej. Umożliwiają one kompetentny i autentyczny udział pracowników w zarządzaniu sprawami związanymi bezpośrednio z ich pracą, oparty na finansowej odpowiedzialności za wyniki pracy, na które pracownicy mają wpływ. Sprzyjają wzrostowi kompleksowych efektów pracy grup i zespołów (produktywność, obniżka kosztów, spadek absencji i płynności kadr, wzrost innowacyjności), a także uściślają związek między osiągniętymi efektami pracy grupy czy zespołu a wynagrodzeniami ich członków, utrudniając egzystencję jednych podmiotów na rachunek innych. Ponadto czynią bardziej rzeczywistymi finalne efekty przedsiębiorstwa. Znajdują one bowiem pokrycie w realnych wynikach podmiotów, a nie są głównie rezultatem gry cenowo-asortymentowej na rynku. Główną miarą wyników podmiotów wewnętrznych zespołów jest obniżka kosztów, co nie prowadzi do windowania cen i inflacji, lecz sprzyja kształtowaniu równowagi rynkowej drogą produkcyjno-kosztową. Ponadto grupowe formy organizacji ułatwiają koordynację działań, zwiększają integrację wewnętrzną (tym samym zmniejszają częstotliwość i siłę występowania konfliktów), zwiększają trafność podejmowanych decyzji, tworzą szanse pełnego osobowego rozwoju pracowników.

Organizacja grupowa i zespołowa nie jest też wolna od słabości i niebezpieczeństw, których znajomość jest nieodzowna w procesie projektowania i wdrażania tej organizacji, aby się przed nimi ustrzec.

Zalicza się do nich głównie:

1) podział odpowiedzialności między wiele osób, co prowadzi do spadku indywidualnej troski o realizację zadań i o decyzje[18];

2) tendencję do wyrównywania poziomu efektów osiąganych przez poszczególnych członków grupy wskutek konieczności dostosowywania się do norm wewnątrzgrupowych; na ogół jest to „równanie do średniej", a nie w górę; tworzy to hamulce dla ponadprzeciętnego wzrostu efektów;

3) presję na przesadny konformizm uniemożliwiający ujawnianie się indywidualnych talentów;

4) konserwatyzm grup; jednostki są bardziej niż grupy skłonne do radykalnych zmian, do akceptowania innowacji, co wiąże się z konformizmem;

5) czas podejmowania decyzji (dłuższy);

6) niebezpieczeństwo przekształcenia się zespołów i grup w nowe grupy nacisku.

Słabościom tym można zapobiec przez odpowiednią organizację grup i zespołów oraz przez odpowiednie zarządzanie nimi.

Organizacja grupowa, a w mniejszym stopniu i zespołowa, może okazać się kosztowna ze względu na konieczność przestawień maszyn i urządzeń, zmian w systemie ewidencji i sprawozdawczości, a głównie w związku z nieodzownością dodatkowego przeszkolenia pracowników. Rosną też koszty informacji dla grup i zespołów. Koszty grupowej i zespołowej organizacji pracy, jak wskazuje doświadczenie, na ogół jednak pokrywane są w pełni przez efekty ekonomiczne, o czym była mowa, nie mówiąc już o nader istotnych, zwłaszcza w długim okresie, efektach społecznych dla pracowników i kierownictwa.

Wielkość kosztów i efektów organizacji grupowej i zespołowej zależy od trudności przyjętych rozwiązań, staranności ich przygotowania i wdrożenia.

2.1. Zespoły

Ponieważ funkcjonowanie zespołów opiera się na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, stanowią one większe wyodrębnione całości produkcyjno-techniczne i organizacyjne.

Podstawą wyodrębnienia zespołu jest co najmniej:

a) możliwość dokonywania dokładnych pomiarów i kontroli efektu pracy zespołów (wykonania zadań); zespoły (podmioty) powinny

[18] E. B. Flippo *Management: A Behavioral Approach*, Boston 1969, s. 12.

posiadać wyodrębnioną załogę, niezbędne środki produkcji i b[...] podporządkowane jednemu kierownikowi;

b) możliwość wyposażenia podmiotów w uprawnienia do swo-bodnego organizowania działań niezbędnych do realizacji przypisa-nych im zadań przy respektowaniu obowiązujących warunków reali-zacji, gospodarowania, dysponowania środkami produkcji w ramach obowiązujących norm i reżimów, dysponowania wygospodarowanym w zależności od efektów pracy zespołu, funduszami wynagrodzeń podmiotu w ramach obowiązujących przepisów;

c) bliski i silny wpływ podmiotu na łączną efektywność gospo-darowania przedsiębiorstwa.

Rodzaj i wielkość zespołów, a przede wszystkim stopień ich autonomii są determinowane przez strukturę organizacyjną przed-siębiorstw, zależną głównie od charakteru produkcji oraz wewnętrz-nych więzi produkcyjno-handlowych między jego podmiotami.

Przy tej samej samodzielności przedsiębiorstw przemysłowych ich struktura organizacyjna, a zwłaszcza autonomia wewnętrzna, z natury rzeczy musi być zróżnicowana. Przedsiębiorstwa duże, w których wytwarzane są różne produkty obsługujące różne rynki, mogą być zorganizowane na zasadzie federacji (zrzeszenia) ogniw produkcyj-nych[19] (przedsiębiorstw wewnętrznych, zakładów czy wytwórni). Takie podmioty wewnętrzne mogłyby w zasadzie istnieć samodzielnie i fu-kcjonować na rozrachunku gospodarczym. Ten typ organizacji może też wystąpić szeroko w usługowych i przemysłowych jednostkach spółdzielczych.

Inna sytuacja wystąpi w przedsiębiorstwach, które także są du[...] i wytwarzają różne produkty, ale w których zachodzi ścisła współ-zależność procesów produkcyjnych. W takich przypadkach organizacja federacyjna jest niecelowa. Może natomiast wystąpić decentralizacja symulowana podmiotów wytwarzających osobne produkty lub wyko-nujących odrębne fazy produkcyjne. Podmioty te funkcjonują posłu-gując się pełnym lub tylko ograniczonym rozrachunkiem wewnętrz-nym (ten drugi nazywany jest też wewnątrzzakładowym rozrachunkiem gospodarczym).

---

[19] P. F. Drucker *Management. An Abridged and Revised Version of "Ma-gement: Tasks, Responsibility, Practices"*, London 1980.

W obu typach przedsiębiorstw może ponadto wystąpić organizacja grupowa, w ramach zespołów lub obok nich. Także w instytucjach użyteczności publicznej oraz w zarządzie przedsiębiorstw przemysło-wych możliwa jest tylko decentralizacja symulowana i organizacja grupowa. W warunkach większej autonomii wewnętrznej w małych przedsiębiorstwach państwowych także celowa jest tylko organizacja grupowa lub decentralizacja symulowana.

W świetle powyższych uwag widać, że w państwowych samodziel-nych przedsiębiorstwach przemysłowych dominującą formą organizacji może być decentralizacja symulowana (ograniczony rozrachunek we-wnętrzny) i grupowa oraz organizacja mieszana (decentralizacja symu-lowana plus federacyjna względem niektórych podmiotów przedsię-biorstwa).

Kolejność wprowadzania organizacji zespołowej ma swoją logikę. Decydujące znaczenie dla łącznych wyników przedsiębiorstwa ma produkcja podstawowa oraz bezpośrednio warunkująca jej realizację produkcja pomocnicza. Toteż odcinki działalności przedsiębiorstwa najściślej i najklarowniej spełniają wymagania niezbędne do wyodręb-nienia podmiotów objętych osobnym wynagradzaniem zespołowym. W następnej kolejności może nastąpić organizacyjne wyodrębnienie zespołów w zarządzie, a zwłaszcza podmiotu: zbyt i marketing, zaopatrzenie i gospodarka materiałowa oraz podmiotu odpowiedzial-nego za postęp techniczno-organizacyjny.

Mając na względzie warunki i celowość wyodrębniania zespołów, można wyróżnić następujące ich rodzaje:

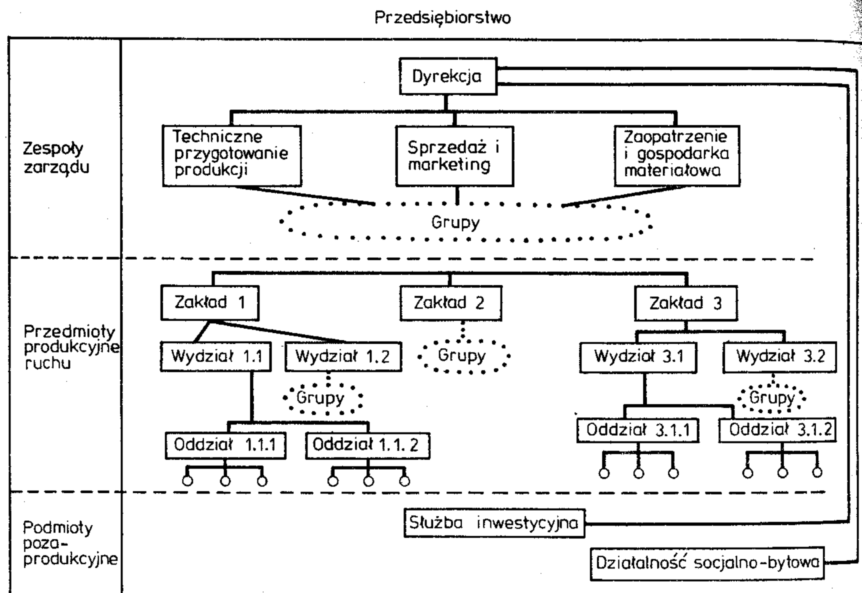
a) podmioty produkcyjne: komórki produkcji podstawowej i po-mocniczej (zakłady, wydziały, oddziały, pola mistrzowskie);

b) podmioty zarządu: sprzedaż, zaopatrzenie i gospodarka ma-teriałowa, zarząd ogólny, w tym kierownictwo naczelne;

c) podmioty fazy przedprodukcyjnej: techniczne przygotowanie produkcji;

d) podmioty działalności nieprzemysłowej i pozaoperacyjnej: służ-by inwestycyjne, działalność socjalno-bytowa.

Podmioty produkcyjne mogą być wyodrębniane na kilku szcze-blach organizacyjnych: zakład, wydział, oddział, a nawet pole mis-trzowskie (*rys. VI.4*). Podmioty takie jak zakład lub duży wy-dział (wytwórnia) mogą korzystać z większej autonomii i funkcjo-nować na pełnym rozrachunku wewnętrznym. Podstawą ich oceny



Rys. VI.4. Schemat grupowej i zespołowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego

mogą być zatem wyniki finansowe lub kosztowe. Wyniki te stanowią podstawę materialnego stymulowania pracowników. Takie podmioty specjaliści czechosłowaccy[20] nazywają centrami gospodarczymi (*chozcentrami*) podkreślając, że prowadzą one pełny rachunek nakładów i wyników, a podstawą ich działalności są plany w wyrazie wartościowym oraz w jednostkach naturalnych.

Natomiast mniejsze podmioty, takie jak wydział i oddział, mają nierównie węższy zakres samodzielności i funkcjonują na rozrachunku ograniczonym. Prowadzą rachunek niektórych elementów nakładów. Podstawą ich działalności są plany produkcyjno-usługowe w wyrazie rzeczowym. Zazwyczaj podstawą ich oceny jest obniżka kosztów (wybranych elementów) lub wykonanie zadań rzeczowych.

Obydwa typy podmiotów mogą być kierowane za pomocą zarówno instrumentów pośrednich (parametrycznych) jak i bezpośrednich, przy czym zakres i rola pierwszych jest większa w podmiotach na pełnym

[20] W. Asiejew *Psichiczeskoje sostojanije czełowieka i rabotosposobnost*, „Socjalisticzeskij Trud" 1971, nr 1.

wewnętrznym rachunku gospodarczym. Podstawą działalności obu typów podmiotów są plany operatywne.

Parametryczne powiązanie wyników działalności zespołów z funduszami na wynagrodzenia ich członków może następować w sposób normatywny lub za pomocą zarządzania przez cele.

W drugim przypadku podstawą oceny jest stopień wykonania kilku zadań kluczowych. Mogą być one adresowane do każdej komórki z osobna. Z tego względu liczba podmiotów może być większa, a ich rozmiary mniejsze niż w przypadku powiązania normatywnego. Jednakże ze względu na dobro realizacji zadań całego przedsiębiorstwa i potrzebę powierzania pracownikom realizacji zadań stanowiących większą wyodrębnioną całość celowe jest scalanie zadań rozparcelowanych między różne komórki, a przez to i tworzenie większych pionów (podmiotów).

Tworzenie i funkcjonowanie zespołów opartych na rozrachunku wewnętrznym musi być poprzedzone przygotowaniem bardzo starannej bazy normatywnej (normy zużycia materiałowego, normy pracy). Należy też przeprowadzić przebudowę rachunku kosztów tak, aby był możliwy rachunek w układzie podmiotów, oparty na normatywach (normatywny rachunek kosztów), oraz tak ustalić ceny wewnętrzne, aby możliwe było dokonanie rachunku wyników finansowych.

2.2. Organizacja grupowa

W teorii i praktyce gospodarczej od dawna stosowana jest organizacja grupowa i oparte na niej grupowe formy wynagradzania, np. akord zbiorowy. Opiera się on, jak wiadomo, na odcinkowych normach pracy i nie zakłada partycypacji grupy w ustalaniu zadań oraz metod ich realizacji. Nieco później rozwinął się tzw. akord zryczałtowany, głównie w budownictwie, oparty na bardziej kompleksowych normach oraz zapewniający pracownikom pewną niewielką autonomię w realizacji zadań.

Grupowa organizacja oparta na szerokim udziale pracowników w zarządzaniu sprawami grupy rozwinęła się szerzej dopiero w latach 60-tych, mimo że już w latach 20-tych tego wieku R. Dubreuil[21]

[21] R. Dubreuil *Standards, le travail americain vu par un ouvrier français*, Paris 1929.

zwrócił uwagę, że przyszłość organizacji pracy musi zmierzać ku je decentralizacji, ku tworzeniu zespołów i grup posiadających pewną samodzielność działania i odpowiadających za realizację zadań stanowiących skończoną całość.

W krajach socjalistycznych, zwłaszcza w Związku Radzieckim, Bułgarii i CSRS, następuje rozkwit grupowej organizacji pod nazwą brygadowego rozrachunku gospodarczego[22]. Niekiedy jednak duże rozmiary brygad i rozległy zakres odpowiedzialności przybliżają je bardziej do zespołów niż do grup, o czym mowa dalej. W 1982 r. aż 52,7% ogółu pracowników w Związku Radzieckim objęto formami brygadowej organizacji pracy. Odsetek ten w 1983 r. miał wzrosnąć do 67%[23]. W krajach zachodnich organizacja grupowa początkowo występowała pod nazwą grup autonomicznych czy półautonomicznych lub częściowo autonomicznych. Dziś odchodzi się od tych określeń, mając na względzie fakt, że grupy nie są i nie mogą być w pełni autonomiczne i mówi się po prostu o grupowej organizacji pracy, używając nazw odpowiednich dla rodzajów grup.

2.2.1. Rodzaje i zakres stosowania organizacji grupowej

Rozróżnia się wiele typów grup produkcyjnych. Nie podejmując próby szczegółowej i precyzyjnej klasyfikacji grup, należy jednak odróżnić niektóre podstawowe ich rodzaje ze względu na to, że są zasadniczo odmienne co do składu, efektywności i obszaru celowego występowania. Wymagają też innego kierowania.

Tak więc, ze względu na rodzaj, podstawę więzi wyodrębnienia, występują grupy zadaniowo-projektowe, funkcjonalne, rozwojowe, koleżeńskie. Pierwsze powstają dla realizacji wspólnego zadania czy projektu. Ze względu na rodzaj zadania i wymagany zakres kreatywności członków grupy zadaniowej rozróżnia się grupy wykonawcze (wykonanie zadań), nazywane produkcyjnymi[24], jeśli funkcjonują w produkcji, problemowe (projektowe) i dyskusyjne[25].

Grupy wykonawcze mogą funkcjonować nie tylko w produkcji, ale i w pracy umysłowej, administracji, usługach niematerialnych itp. Niektórzy specjaliści upatrują właśnie w tych dziedzinach szczególnie duże możliwości rozwoju organizacji grupowej powiązanej ze wzbogaceniem i reorganizacją treści pracy[26]. Grupy te mają charakter stały lub tymczasowy. Mogą, ale nie muszą być wewnętrznie zorganizowane i zawierać stosunki podporządkowania (przełożony — podwładni). Ich wewnętrzna struktura i podział zadań są determinowane przez treść zadania grupowego, a nie przez kierownictwo przedsiębiorstwa (organizacji).

Grupy problemowe mają z reguły charakter przejściowy, ale mogą też być stałe, np. komitety i komisje ds. młodzieży czy związków zawodowych. Są one powoływane do rozwiązania określonego problemu. Zadaniem grupy dyskusyjnej natomiast jest konsultować jakąś kwestię, rozpoznać punkty widzenia, a nie opracowywać projekt rozwiązania.

Grupy funkcjonalne są bardzo zbliżone do zadaniowych, jednak grupę łączy nie całościowe zadanie, lecz wykonywanie jednorodnej operacji (czynności). Ponadto mają z reguły charakter stały ze względu na powtarzalność operacji. Stosunki wewnątrz grupy są ustrukturalizowane, oparte na więziach podporządkowania. Przykładem grup funkcjonalnych może być grupa maszynistek, telefonistek, pielęgniarek podporządkowanych przełożonej, pracowników księgowości itp.

Grupy rozwojowe są poniekąd zbliżone do problemowych — ze względu na konieczną kreatywność ich członków. Mają jednak charakter stały. Nie są powołane do rozwiązania jednego, doraźnego problemu, lecz ich troską jest poszukiwanie rozmaitych najwłaściwszych dróg rozwoju przedsiębiorstwa (instytucji). Zazwyczaj nie muszą być ustrukturalizowane.

Grupy (koła) zainteresowań i koleżeńskie tworzone są z reguły nieformalnie w oparciu o wspólne charakterystyki osobowe (klub emerytów, młodzieży itd.) lub przekonania czy wierzenia bądź wspólne zainteresowania (kluby sportowe, techniki i racjonalizacji itd.), bądź

---

[22] Wydano tam nawet jednolite wskazówki metodyczne dla tworzenia brygadowej organizacji pracy i stymulowania (D. I. Szapiro *Mietodiczeskije osnowy brigadnoj formy organizacji i stimulirowanija truda w promyszlennosti*, „Socjalisticzeskij Trud" 1981, nr 10.

[23] J. Mihalik *Praca a socjalny rozwój w 7 patrocnici*, *ed. cit.*, s. 80.

[24] *Job redesign...*, *ed. cit.*, s. 61-62.

[25] J. W. Ivancevich, A. D. Szilagyi, M. J. Wallace *Organizational Behavior and Performance*, Santa Monica 1977, s. 185.

[26] P. F. Drucker *op. cit.*

wreszcie dla obrony własnych interesów, np. kliki. Te grupy są wewnętrznie spójne, ale cele ich mogą być zbliżone bądź rozbieżne z celami przedsiębiorstwa. Troską kierownictwa musi być dbanie o to, aby te cele nie były rozbieżne.

Grupy mogą być zorganizowane, tzn. w ich obrębie występować będzie jasny podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności, bądź też niezorganizowane. Te pierwsze zazwyczaj są nieodzowne w przypadku realizacji przez grupę długotrwałych i złożonych zadań, wymagających szerokiej i skomplikowanej informacji, częstych kontaktów między członkami grupy, a czasem i głębokiej specjalizacji członków grupy. W przypadku realizacji przez grupę zadań prostych i krótkotrwałych zorganizowanie i kontrola nie są konieczne.

Efektywność pracy poszczególnych rodzajów grup nie jest jednakowa. Zależy ona od trzech elementów:

— cech osobowych i osobowościowych jej członków, takich jak wychowanie w rodzinie i w szkole, zdolności i umiejętności, chęć dominowania nad innymi czy też przystosowania się do grupy, akceptacja innych osób lub jej brak, poleganie na sobie czy na innych itp.,

— cech strukturalnych grupy, czyli jej składu, norm obowiązujących w grupie, pozycji grupy, charakteru lidera, zwartości grupy itp.,

— zadań, jakie grupa ma realizować.

Cechy osobowe i strukturalne grupy powinny być dostosowane do zadań, i odwrotnie. Jeśli skład grupy jest jednorodny pod względem indywidualnych cech pracowników, to można oczekiwać, że współdziałanie jej członków będzie lepsze, groźba konfliktów znikoma. Grupy różnorodne natomiast zapewniają zazwyczaj wyższe wyniki realizacji zadań, ale ich zwartość jest mniejsza i noszą w sobie groźbę wystąpienia konfliktów. Grupy jednorodne wykazują większą zgodność z normami, natomiast niejednorodne akceptują je w małym stopniu. Im silniejsza osobowość, tym mniejsza skłonność do konformizmu, do podporządkowania się normom. Zgodność z normami maleje wraz ze wzrostem liczebności grupy.

Także *status* grupy, czyli jej pozycja w porównaniu z grupami w środowisku pracy, ma istotne znaczenie dla poziomu osiągniętych efektów. Na ogół uznanie (byle nie przesadne) i prestiż mobilizują grupę do większego wysiłku, a przede wszystkim spajają wewnętrznie. W związku z tym niezwykle ważny jest dobór lidera, którego osobowość może mobilizować ludzi do pracy, kreować atmosferę współdziałania, wpływać na lepszą organizację pracy bądź przeciwnie.

Doniosłe znaczenie dla efektywności pracy grup ma ich zwartość. Grupy zwarte, nastawione na lojalność koleżeńską, osiągają lepsze efekty współdziałania; przede wszystkim spada absencja i płynność. Jeśli zwarta grupa jest nastawiona nie tylko na utrzymanie więzi koleżeńskich, lecz także na realizację celów przedsiębiorstwa, wówczas uzyskuje większą produktywność [27]. Zatem kierownik powinien z jednej strony dbać o zwartość grupy, z drugiej — o jej nastawienie na zadania-cele przedsiębiorstwa.

Wzrost zwartości grup można osiągnąć przede wszystkim dzięki jednorodności składu grupy, ustaleniu celu akceptowanego przez wszystkich członków grupy oraz zwiększeniu częstotliwości wzajemnych kontaktów między członkami grupy, tak aby mogli się wzajemnie lepiej rozumieć i nauczyć współdziałania. To z kolei wskazuje na potrzebę kreowania małych, ledwie kilkuosobowych grup. Zwartość grupy ulega też zazwyczaj nasileniu w warunkach rywalizacji z innymi grupami (zagrożenie utraty pozycji itp.), a także w razie uzyskania przez nią wyróżnienia. Jak wyżej wskazywano, na zwartość grupy duży wpływ wywiera osobowość lidera, zwłaszcza jeśli ma on autentyczny autorytet lub dar charyzmy. Czynnikiem zagrażającym zwartości grupy jest wewnętrzna rywalizacja w jej łonie; szczególnie ostra, jeśli w grupie znajdują się silne osobowości. Zwartość grupy maleje też wraz ze wzrostem jej wielkości, a także gdy brak zgodności celów członków grupy.

Efekty pracy grupy zależą także od rodzaju zadań, ich trudności, czasu trwania, wymagań stawianych członkom grupy. Rozliczne eksperymenty ukazują, że efektywność zadaniowa grup nie jest jednoznaczna. Niemniej obserwuje się, że:

a) zadania trudne i długotrwałe wymagają funkcjonowania grup na zasadach wewnętrznego zorganizowania, ustrukturalizowania; konieczny jest podział obowiązków w obrębie grupy i ścisła ich koordynacja przez lidera grupy; jest to konieczne zwłaszcza w grupach projektowych;

[27] R. Likert *New Patterns of Management*, New York 1961, s. 32-35.

b) zadania stosunkowo proste i krótkotrwałe, nie wymagające wysoce zróżnicowanych kwalifikacji, mogą być efektywnie wykonywane w grupach nie wymagających ustrukturalizowania i koordynacji lub luźno koordynowanych; konieczność taka powstaje głównie ze względu na złożoność i obfitość informacji oraz częstość interakcji;

c) grupy wykonujące zadania produkcyjne na ogół mogą działać zgodnie z zapisem w pkt. 6, przy spełnieniu innych warunków efektywnego wyodrębniania grup; nastawione są na realizację zadań zgodnie z normami (często przeciętnymi) przyjętymi przez grupę;

d) grupy, których celem jest rozwiązywanie problemów, wykazują większą efektywność niż inne; większa jest też aktywność liderów takich grup; należy się jednak liczyć z wyraźnym wydłużeniem czasu wykonania zadania (rozwiązania problemu); zależy to od składu grupy;

e) grupy, których celem jest dyskusja (konsultacja) jakiegoś problemu, wykazują większe zaangażowanie, a tym samym nie wymagają silnego nadzoru i zorganizowania[28].

Dokonany przegląd form organizacji grupowej wskazywałby na szerokie możliwości ich wykorzystania. Niemniej możliwości te są dwustronnie ograniczone: z jednej strony gotowością pracowników do pracy w grupie, z drugiej — możliwościami techniczno-produkcyjnymi przedsiębiorstwa.

Doświadczenie krajów socjalistycznych i zachodnich pokazuje, że tworzenie grup jest możliwe we wszystkich typach produkcji (liniach produkcyjnych) bez względu na sposób regulowania tempa pracy, w procesach automatycznych, w organizacji zarówno technologicznej jak i przedmiotowej[29]. Niemniej ze względu na większą łatwość i niższe koszty przestawień organizację grupową poleca się głównie w pracy kierowniczej i badawczo-rozwojowej, administracji-biurowej, umysłowej, w usługach oraz w niektórych rodzajach pracy produkcyjnej. W tym ostatnim przypadku grupowa organizacja pracy jest celowa wówczas, gdy występuje technologiczna organizacja produkcji, w której rytm pracy reguluje człowiek, np. w przemyśle odzieżowym; wskazuje się przy tym, że grupy powinny być organizowane wzdłuż linii produkcyjnych. Grupowa organizacja jest również celowa w produkcji pomocniczej (brygady remontowo-konserwacyjne itd.), zwłaszcza dla produkcji zautomatyzowanej, jak i w technologicznej organizacji produkcji o zmniejszonym rytmie pracy, głównie w procesach wykończeniowych i przygotowawczych.

[28] J. R. Hackman *Effects of Task Characteristics on Group Products*, "Journal of Experimental Social Psychology" 1969.

[29] Analizę tych możliwości przedstawia w swojej interesującej pracy S. Rudolf (*Demokracja w przemyśle. Grupy autonomiczne*, Łódź 1982, s. 47).

Zawsze powinien być jednak spełniony warunek wyodrębnienia przestrzennego grupy, na co składa się wyposażenie techniczne (maszyny, urządzenia itp.), jak też zaplecze socjalne (szatnia, miejsce na wypoczynek). Wtedy gdy jakieś urządzenie jest rzadko wykorzystywane przez grupę, nie należy jej go przydzielać, lecz zapewnić jego obsługę przez szereg grup według specjalnego harmonogramu opracowanego przez kierownictwo.

Specjaliści szwedzcy na podstawie bogatych doświadczeń określają sytuacje, kiedy grupy nie powinny być organizowane. Dzieje się to wówczas:

1) kiedy niemożliwe jest komunikowanie się robotników między sobą ze względu na zbyt duże rozproszenie terytorialne bądź nadmierny hałas; chodzi zarówno o komunikację wzrokową jak i słuchową;

2) kiedy niemożliwa jest swoboda ruchu i obserwacja otoczenia;

3) kiedy tego nie chcą pracownicy;

4) kiedy pracownicy nie mają odpowiednio wysokich kwalifikacji, to znaczy nie potrafią wykonywać kilku różnych czynności.

Trzeba zwrócić uwagę, że ta ostatnia wskazówka nie zawsze ma sens. Na przykład w grupach problemowych zatrudnienie specjalistów w jednej dziedzinie wymagającej wysokiej specjalizacji jest ze wszech miar wskazane. Może to też dotyczyć grup dyskusyjnych.

2.2.2. Zasady organizacji grupowej

Nie istnieje żaden idealny wzorzec grupy, który można by polecić jako cel dążeń przy wdrażaniu organizacji grupowej. Przeciwnie, istotą organizacji grupowej jest różnorodność rozwiązań, które powinny być dostosowane przede wszystkim do cech osobowych i osobowościowych oraz do oczekiwań pracowników, a także do sytuacji techniczno-produkcyjnej i ekonomicznej przedsiębiorstwa. Niemniej można odno-

tować pewne wspólne zasady organizacji grupowej, które stanowią o jej atrakcyjności motywacyjnej.

Grupy realizują zadania kompleksowe, które stanowią etap (cel) pośredni w realizacji celów zespołu czy przedsiębiorstwa. Normy zadaniowe uwzględniają ilość, jakość i termin realizacji zadania oraz sposób jego oceny i nakłady niezbędne do wykonania zadań, a więc normy kosztów i czasu, które nie powinny być przekroczone. Zadania i warunki ich realizacji oraz wielkość środków na wynagrodzenia ustalane są w drodze umów zawieranych z kierownictwem przedsiębiorstwa czy zespołu.

Grupy powstają na zasadzie dobrowolności i samoorganizacji, a funkcjonują na zasadzie częściowej autonomii. Stopień autonomii grup jest wysoce zróżnicowany w zależności od charakteru grup i zadań im przypisanych. Stanowi on wynik uzgodnień między kierownictwem i grupą. Do atrybutów autonomii zalicza się na ogół swobodę grupy w doborze swoich członków i lidera grupy oraz swobodę podziału zadań i wynagrodzeń zależnych od efektów pracy grupy między jej członków.

Analiza rodzaju grup pod kątem ich efektywności wskazuje, że zasady te mogą mieć charakter względny. Nie zawsze mogą i powinny mieć zastosowanie. I tak w zakresie doboru swoich członków grupy mogą mieć całkowitą swobodę lub tylko prawo akceptacji kandydatów. Zawsze jednak powinny mieć prawo pozbywania się nieefektywnych lub nieakceptowanych przez siebie członków, jak też prawo akceptacji okresowego zwiększenia lub zmniejszenia składu grupy stosownie do wymagań procesu produkcji (specyfiki zadania). W przypadku niektórych grup kierownictwo, poprzez doradców grupy i lidera, wpływa na ich skład osobowy i zwartość.

Niejednokrotnie uważa się, że grupy nie powinny mieć żadnego formalnego lidera, powoływanego przez kierownictwo. Otóż, jak wynika z wcześniejszej charakterystyki grup, niektóre z nich, szczególnie grupy jednorodne i funkcjonalne, mogą funkcjonować bez lidera. Większość jednak wymaga lidera i zorganizowania. Ważne jest natomiast, aby grupa miała prawo bądź wyboru lidera, bądź przynajmniej akceptacji kandydata. Podstawą wyboru lidera spośród składu grupy powinna być ocena kwalifikacji i osobistego jego autorytetu zawodowego czy społecznego. Grupa może wybierać osobnego lidera do realizacji poszczególnych odcinków łącznego zadania. Praca lidera nie jest uregulowana żadnymi przepisami. Niektórzy specjaliści uważają nawet[30], że w grupie powinni jednocześnie występować dwaj liderzy: jeden zadaniowy (merytoryczny), drugi społeczny, integrujący działania grupy, a takiego daru może nie posiadać lider zadaniowy. Taka koncepcja lidera najpełniej odpowiada orientacji grupowej organizacji pracy na cele osobowe, na umacnianie idei uczestnictwa załóg w zarządzaniu.

Również zasada swobodnego podziału zadań pośród członków grupy ma charakter względny. Jak podkreślano, w grupach zorganizowanych niezbędny jest podział zadań przez lidera. Jeśli tylko zezwalają na to względy bezpieczeństwa pracy, umowy zbiorowe bądź wymagania procesu technologicznego, grupy swobodnie kształtują swoje tempo i czas pracy, a więc godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy, byleby tylko zmieściły się w wyznaczonym w umowie terminie realizacji zadania. Elastyczny czas pracy stanowi bowiem dopełniającą ważną formę motywowania przez organizację pracy, nierozerwalnie związaną z organizacją grupową i projektowaniem systemów pracy.

Grupy działają na zasadzie samokontroli, co oznacza, że ponoszą odpowiedzialność za wyposażenie stanowisk pracy w odpowiednie materiały, narzędzia i części zamienne potrzebne do realizacji zadań oraz za przestrzeganie ilościowych i jakościowych norm pracy. Kierownictwo nie sprawuje bezpośredniego nadzoru, ale jednak nie rezygnuje z nadzoru pośredniego, sprawowanego niejako „z boku", aby nie dopuścić do zagrożeń w realizacji celów przedsiębiorstwa.

Grupy mają zapewniony przepływ informacji zwrotnej dotyczącej wyników ich pracy, jak też ogólnej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, zespołu, w obrębie którego ona pracuje, a także innych grup, zwłaszcza funkcjonujących w ramach tego samego zespołu. Sprzyja to współzawodnictwu międzygrupowemu, a jednocześnie ułatwia określenie pozycji grupy w przedsiębiorstwie.

Działanie grup zazwyczaj jest oparte na rotacji, rozszerzaniu pracy, a zwłaszcza na wzbogacaniu i reorganizacji systemów pracy. Prowadzi to do wzrostu i wyrównywania się poziomu kwalifikacji członków grupy oraz ich wkładu w łączny efekt jej pracy. W ten

---

[30] C. Argyris *Integrating the Individual and the Organization*, New York 1964.

sposób powstają podstawy do równego podziału premii, a czasem i całego wynagrodzenia członków grupy.

Ocena efektów pracy poszczególnych członków grupy ma charakter grupowy. Odstawanie w pracy niektórych członków grupy grozi wyeliminowaniem ich z jej składu, co jest możliwe w warunkach swobodnej polityki zatrudnienia. Nie zostały natomiast wypracowane zasady indywidualnego awansu stanowiskowego.

Grupy zazwyczaj posiadają własny niewielki budżet przeznaczony na racjonalizację pracy i polepszenie warunków bezpieczeństwa i higieny pracy. Większe uprawnienia muszą być finansowane z zewnątrz[31].

Grupy, zwłaszcza w początkowej fazie działania, korzystają z pomocy specjalistów lub komisji (rad) do tego celu powołanych. Rozważają one propozycje grupy co do sposobu realizacji zadań, ich podziału i rozłożenia w czasie, sposobu rozdziału wynagrodzeń itd.

Pouczające są doświadczenia Związku Radzieckiego w zakresie stosowania brygadowej organizacji pracy. Rozwinęła się ona tam na gruncie eksperymentowania różnych form akordu zespołowego. Obejmuje więc robotników produkcyjnych. Brygady zorientowane są głównie na cele rzeczowo-procesowe, nie zaś na osobowe[32]. Wynagrodzenie pozostało też nadal podstawowym narzędziem motywowania w grupie, a co najmniej równorzędnym względem pozapłacowych instrumentów, takich jak udział w zarządzaniu, treść pracy, współdziałanie. Nadto utrzymana została rozdrobniona struktura wewnętrzna wynagrodzeń, zawierająca liczne premie wyspecjalizowane i dodatki. Geneza brygad zaważyła na tym, że na ogół nie występuje w nich rotacja, mimo że brygady obejmują robotników różnych specjalności. Normy pracy jako podstawa wynagrodzeń mają charakter odcinkowy.

Na czele grupy stoi brygadzista mianowany przez kierownictwo. Grupy niejednokrotnie osiągały liczbę 1000 osób i miały wydatnie ograniczoną samodzielność[33]. Przekonanie o wysokiej ich efekty-

---

[31] Z. Janowska *Grupy autonomiczne. Podstawy tworzenia i ocena funkcjonowania*. W: *Nowe formy i metody organizacji pracy w krajach zachodnich*, Warszawa 198[illegible], s. 72-75; S. Rudolf *Demokracja w przemyśle. Grupy autonomiczne*, ed. cit., s. 30-44.

[32] M. Stępowska *op. cit.*, s. 13-14.

[33] *Rekomiendacji po razwitiju brigadnoj formy organizacji i stimulirowanija truda*

ności, zwłaszcza w zakresie dyscypliny pracy i racjonalizacji zatrudnienia, skłaniało kierownictwo przedsiębiorstw do powszechnego i obligatoryjnego kreowania grup. W konsekwencji okazało się, że były one tworzone nawet tam, gdzie nie istniały po temu odpowiednie warunki, i mimo szybkiego wzrostu liczby grup wzrost wydajności okazał się niższy. Efektywność pracy grup zależy od zarządzania całym przedsiębiorstwem, zapewnienia grupom koniecznych materiałów, surowców i innych warunków realizacji zadań[34].

Doświadczenia te doprowadziły do znamiennej ewolucji zasad tworzenia i działania grup. Zmierza ona — po pierwsze — do przestrzegania zasady dobrowolności tworzenia grup, po drugie — do wzrostu autonomii grup, po trzecie — do zmniejszenia rozmiarów grup. Zyskują one prawo wyboru członków rady spośród swego grona lub co najmniej z listy proponowanej przez kierownictwo oraz wyrażają zgodę na brygadzistę mianowanego przez kierownictwo. Zakłada się powszechność występowania brygadowej organizacji. W produkcji małoseryjnej liczebność grupy wynosi 8-12 osób, a w produkcji masowej — 20-30 osób.

Również inne kraje socjalistyczne, zwłaszcza Bułgaria, CSRS, a także NRD i Polska, zaczęły początkowo organizować brygady na wzór wypróbowanych rozwiązań radzieckich. Próby te nie wyszły zresztą poza eksperymenty. Wkrótce, zwłaszcza Czechosłowacja, ale też Bułgaria i NRD, opracowały nieco odmienne założenia organizacji grupowej i obecnie sprawdzają je poprzez eksperymenty. Ogólnie rzecz biorąc, zmierzają one do wyraźnego zwiększenia autonomii grup, tworzenia ich na zasadzie dobrowolności, oparcia działalności grup na zasadzie samoorganizacji, łącznie ze swobodą doboru członków grupy i brygadzisty. Grupy te mają swobodę podziału wygospodarowanych środków między swoich członków i mogą dzielić je nie tylko metodą współczynników, ale np. równo bądź według uznania grupy (jej rady). Ekonomiści czechosłowaccy oceniają, że ok. 70%

---

raboczich na priedprijatijach maszinostrojenija i mietałoobrabotki, „Ekonomiczeskaja Gazieta" 1981, nr 18.

[34] Uchwała KC PZPR „O dalszym rozwoju i zwiększaniu efektywności brygadowej formy organizacji pracy oraz stymulowania w przemyśle" z 4 XII 1983 r. Wzrost autonomii grup jest też następstwem zwiększenia roli tzw. kolektywów pracowniczych.

decyzji uprzednio należących do majstrów i kontrolerów przeszło na kolektyw brygady[35].

2.2.3. Techniki koordynacji pracy grup

Funkcjonowanie grup, jak wskazywano, może przynieść rozliczne korzyści, ale może też doprowadzić do spadku efektów pracy grupy i łącznych efektów działalności przedsiębiorstwa, jak też innych, sygnalizowanych wcześniej, skutków ujemnych. Stanie się tak, jeśli zwarte, zgodne grupy będą działały w sposób sprzeczny z interesem przedsiębiorstwa. Dlatego też wprowadzenie grupowej organizacji pracy nierozerwalnie musi być sprzężone z odmiennymi niż tradycyjne sposobami zarządzania. Z jednej strony kierownictwu niezbędna jest sztuka pośredniego wpływu na skład, zwartość i status grupy, z drugiej — umiejętność koordynacji pracy różnych, względnie samodzielnych grup.

Zwarte grupy, jak podkreślano, wykazują dużą zgodność z normami wewnątrzgrupowymi. Normy te mogą nakazywać jednak osiąganie efektów na poziomie przeciętnym, a nawet niskich efektów. Powstaje wówczas konieczność pobudzenia grupy do osiągania wyższych efektów, zgodnych z celami przedsiębiorstwa. Osiągnąć to można za pomocą różnych działań, a zwłaszcza poprzez system wynagrodzeń, partycypacyjne ustalanie zadań, kryteriów i sposobów oceny efektów oraz poprzez rozwój współzawodnictwa międzygrupowego. Jednak współzawodnictwo ma swoje dobre i złe strony. Mobilizuje do lepszych efektów, a jednocześnie powoduje zakłócenia w systemie komunikacji (ukrywanie informacji przed konkurentem itp.) i w stosunkach międzygrupowych. Niezbędne jest wówczas znalezienie wspólnego, bardziej ogólnego celu ponadgrupowego, który byłby zdolny je jednoczyć w działaniach.

Istotnym natomiast czynnikiem osłabiającym efektywność pracy grupowej i współdziałania międzygrupowego są konflikty. Zapobieganie konfliktom wymaga przede wszystkim rozpoznania i usuwania ich przyczyn. Głównym źródłem konfliktów jest niezgodność celów w grupie i międzygrupowych. Innymi źródłami są: konieczność podejmowania decyzji w warunkach istotnych ograniczeń z góry zmniejszających efektywność, takich jak niepewność co do zadań (niejasny ich rozdział), niedostatek zasobów do realizacji zadań itp. oraz współzależność efektów pracy różnych grup. Na przykład, jeśli produkt pracy jednej grupy stanowi materiał wyjściowy do pracy innej grupy, wówczas bardzo ważna jest koordynacja pracy takich grup co do czasu, ilości i jakości wykonania zadań.

[35] J. Mihalik *op. cit.*, s. 70-71.

Technika rozwiązywania już powstałych konfliktów jest taka sama, jak w odniesieniu do jednostek.

Grupowa organizacja pracy rodzi problem koordynacji i współdziałania grup, co ma doprowadzić do tego, aby łączny efekt pracy wszystkich grup był zgodny z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Pomocne są w tym techniki koordynacji pionowej i poziomej.

Do pierwszej grupy zalicza się: ustalanie zasad i procedur postępowania normujących stosunki międzygrupowe, interwencja zwierzchnika hierarchicznie wyższego, partycypacyjne planowanie wewnętrzne, zwiększanie wzajemnej niezależności grup dzięki tworzeniu rezerw (płynnych środków) oraz dzięki kreowaniu zadań autonomicznych, a wreszcie tworzenie pionowych systemów informatycznych.

Techniki te uszeregowane są w kolejności od najprostszych do bardziej złożonych. Nie oznacza to jednak, że zastosowanie kolejnej wyższej techniki eliminuje poprzednią; mogą one współistnieć. I tak elementarną techniką, konieczną w każdych warunkach, jest określenie zasad i procedur normujących sposoby przepływu informacji czy rzeczy między grupami. Dobre ich określenie zapobiega konfliktom i marnotrawstwu czasu i materiałów. Zazwyczaj jednak nie jest to technika wystarczająca, bo nie da się z góry przewidzieć wszelkich możliwych sytuacji. Praktykuje się wówczas, w razie niejasności, odwołanie się do wspólnego zwierzchnika zainteresowanych grup. Taki sposób wpływu na grupy jest o tyle kłopotliwy, że zajmuje zbyt dużo czasu kierownikom na doraźne interwencje.

Trzeba też zwrócić uwagę, że ustalanie szczegółowych przepisów normujących pracę grup łatwo prowadzi do podważenia ich autonomii i partycypacji załóg w zarządzaniu.

Bardzo duże znaczenie dla łącznych efektów pracy grup (międzygrupowych efektów) ma planowanie wewnętrzne przy udziale grup, gdyż umożliwia ono zharmonizowany podział zadań i konieczne kontakty międzygrupowe. Współdziałanie grup ułatwia powierzenie im zadań maksymalnie od siebie niezależnych, nie zazębiających

się oraz utworzenie płynnych środków (rezerw) w grupach, tak aby elastycznie traktując terminy i normy wykonania zadań nie spowodować zakłóceń w pracy innych grup, posiłkując się rezerwami.

Wielkie nadzieje i nie mniejsze obawy wiąże się z systemami informatycznymi jako metodami koordynacji współdziałania i efektywnej pracy grup. Zamiast ingerować w pracę grupy ukazując jej słabości, wystarczy przedstawiać jej zestaw pełnych informacji o wynikach pracy, zadaniach i środkach. Komputeryzacja pozwala też na wyłączenie z pracy szeregu zrutynizowanych, nużących czynności. Z drugiej jednak strony grupy nie muszą posiadać dostatecznych kwalifikacji do korzystania z takich danych. Poza tym następuje centralizacja informacji, wzrost kontroli centralnej, jak też roli planowania centralnego. W rezultacie prowadzi to do redukcji nieformalnej komunikacji interpersonalnej i intergrupowej.

Oddzielenie funkcji planowania i informacji może ograniczać możliwość wzbogacania treści pracy i autonomię grup[36]. Zależy to jednak w dużej mierze od rodzaju grup. Taka groźba dotyczy głównie grup produkcyjnych, natomiast w grupach projektowych komputeryzacja może prowadzić do wzbogacenia treści pracy, wzrostu autonomii i przyspieszenia rozwoju indywidualnego. Ze względu na przewagę grup produkcyjnych niektórzy specjaliści uznają komputeryzację informacji za konia trojańskiego tayloryzmu i poważny ogranicznik udziału załóg w zarządzaniu, np. w zakresie doboru kadr, programowania zadań, środków ich realizacji. Wielu specjalistów wyraża przekonanie, że komputeryzacja, skądinąd pożyteczna, wyraźnie przeciwdziała tworzeniu się grupowej organizacji pracy jako formy bezpośredniego udziału załóg w zarządzaniu.

Dotąd omówione formy koordynacji zawierają znikome ryzyko utraty przez kierownictwo kontroli nad pracą grup[37]. Przeciwnie, dają mu duże możliwości tworzenia pozorowanej (symulowanej) i autonomii. Co więcej, dążenie pracowników do większego wpływu na kierowanie własną pracą dostarcza pretekstu do nawrotu preindustrialnej organizacji opartej na bezpośrednich kontaktach szefa (p

[36] B. W. Hennestad *Computer Technology, Work Organization and Industrial Democracy*. W: *Proceedings of the Seminar on Personnel Administration 1980-200* Brussels 1982.

[37] J. M. Saussois *Le sommet devant l'autonomic de la base. Sociologie* *travail*, „L'enjeu de la rationalisation du travail" 1979, nr 1.

strona) przedsiębiorstwa (jego przedstawiciela) z małą grupą. Takie kontakty nie są możliwe w grupach dużych. Jednocześnie są one rozmywaniem idei partycypacji.

Druga grupa technik zmierza do zapewnienia koordynacji poziomej i w odróżnieniu od poprzedniej zawiera spore ryzyko dla kierownictwa.

Kreowaniu poziomych więzi międzygrupowych służy wiele technik[38]:

1) kontakty bezpośrednie członków grup i ich liderów,
2) funkcja łącznika,
3) grupy działania o charakterze przejściowym lub stałym (ekipy, komitety),
4) formalne jednostki organizacyjne do spraw integracji,
5) organizacja.

W niektórych przypadkach celowe jest powierzanie jednej osobie roli łącznika dbającego o nieformalny przepływ informacji międzygrupowej, koordynującego działania grup. Jest to pożądane zwłaszcza przy bardziej złożonych zadaniach, wymagających współpracy wielu grup. Jednak i ta technika może okazać się zawodna, ponieważ łatwo prowadzi do powstania konfliktu ról. Łącznik nie ma bowiem żadnych formalnych uprawnień, a jednocześnie ponosi odpowiedzialność za realizację zadania. Ponadto nadal wykonuje swoje dotychczasowe obowiązki, co może kolidować z jego nową, a przejściową funkcją.

W związku z tym celowe może okazać się inne rozwiązanie, mianowicie wybór jednej czy kilku osób z każdej grupy (działu) współdziałających w realizacji zadania i stworzenie specjalnej ekipy (rady, komitetu) koordynującej. Taka grupa ma charakter względnie stały i wyposażona jest w pewne uprawnienia decyzyjne.

Wreszcie najbardziej formalnym rozwiązaniem służącym koordynacji międzygrupowej jest powołanie specjalnego działu integracji, jedno- lub wieloosobowego. Jego uprawnienia mogą być różne; tylko wnioskowanie do dyrekcji o określone decyzje niezbędne do efektywnej pracy grup bądź w pewnym zakresie władcze (szef działu sam podejmuje konieczne decyzje). Dział taki opiera swoją pracę na wysokiej klasy specjalistach w zakresie spraw dotyczących realizowanego zadania.

[38] P. R. Lawrence, J. W. Lorsch *Organization and Environment*, Homewood, Ill. 1969.

Owocne funkcjonowanie niepozorowanej organizacji grupowej ogarniającej całe przedsiębiorstwo wymaga — zdaniem specjalistów — głębokiej przebudowy jego struktury organizacyjnej, tak aby gwarantowała ona z jednej strony autonomię grup, z drugiej — koordynację ich pracy, opartą na zasadzie elastyczności. Warunki te spełnia organizacja macierzowa[39]. Wyodrębnia się w niej grupy: decyzyjne, wykonawcze, doradcze i koordynacyjne. Każda grupa kierowana jest przez kierowników z wyboru lub nominacji. Zarówno liczba grup jak ich zadania i skład osobowy są zmienne.

Taka forma organizacji występuje głównie przy realizacji wielkich przedsięwzięć i zadań o charakterze przejściowym, np. przy budowie ropociągu. Forma ta jest niełatwa w stosowaniu i wymaga zarówno wysokich kwalifikacji pracowników jak i wysokiej kultury oranizacyjnej. Trudno byłoby polecać jej upowszechnienie w naszych przedsiębiorstwach w obecnych warunkach organizacyjnych.

3. Ogólne warunki efektywnego funkcjonowania motywacyjnych form organizacji pracy

Podstawy teoretyczne stosowania motywacyjnych form organizacji, jak też dotychczasowe doświadczenia w zakresie ich stosowania, pozwalają na sformułowanie niektórych warunków ich skuteczności i wniosków na przyszłość.

Warunkiem skuteczności określonej formy organizacji jest takie jej zaprogramowanie, które by uwzględniało podstawowe w danej sytuacji determinanty. Główne wyznaczniki formy muszą być związane:

— z samą pracą (jej treścią, funkcjami i wzajemnymi powiązaniami, a ściślej — ze stosunkami międzyludzkimi),

— z pracownikiem (jego cechami osobowymi i osobowościowymi oraz z jego systemem wartości i oczekiwań),

— z efektami pracy dla organizacji i dla przedsiębiorstwa,

— z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa, w obrębie którego dokonywane jest projektowanie.

Projektowanie musi ponadto uwzględniać sprzężenie zwrotne między wymienionymi determinantami.

[39] S. Rudolf *op. cit.*

Szczególnie istotnym warunkiem efektywnego projektowania jest szeroki współudział w tym procesie pracowników, których będą dotyczyły następstwa wprowadzanych zmian. Już ten udział bowiem jest potencjalnym źródłem motywacji wewnętrznej.

Wykształciły się trzy kierunki inicjowania zmian:

— z góry do dołu (inicjuje kierownictwo) — takie zmiany traktowane są jako odgórnie narzucone;

— z dołu do góry — projekt zmian pochodzi od zainteresowanych pracowników;

— od środka do dołu — zmiany inicjuje bezpośredni nadzór[40].

W określonych sytuacjach każdy z tych kierunków może okazać się przydatny. Niewątpliwie idei współudziału pracowników w zarządzaniu najbardziej opowiada oddolne projektowanie zmian, a nie zawsze jest ono możliwe i skuteczne ze względu na bariery kwalifikacyjne. Dlatego też poleca się projektowanie „od środka do dołu", włączające bezpośredni nadzór i pracowników do procesu tworzenia tych zmian.

Organizacja pracy jest wszechstronnym i względnie tanim środkiem motywowania ludzi do inicjatywnej i twórczej pracy, umożliwiającym autentyczny udział pracowników w zarządzaniu. Może przy tym rekompensować negatywne skutki wykonywania pracy w warunkach uciążliwych. Należałoby zatem śmielej niż dotąd sięgać po motywacyjne nowe formy organizacji w naszej praktyce gospodarczej. Nie oznacza to jednak, że są one dobre na wszystko, że wszędzie okażą się wysoce efektywne.

Omawiane motywacyjne formy organizacji pracy są wskazane tam, gdzie wyposażenie techniczne i sam proces technologiczny umożliwiają ich wprowadzenie bez szkód dla efektywności gospodarowania i tam, gdzie pracownicy pragną takich zmian, a co najmniej je akceptują. Organizacja pracy jako instrument motywacji wewnętrznej skierowany na umacnianie i rozbudzanie potrzeb i wartości wyższego rzędu będzie bowiem skuteczna względem ludzi, którzy je odczuwają. Ranga jej będzie rosła w miarę rozszerzania się ich kręgu.

Szczególnie duże korzyści może przynieść motywowanie przez organizację w pracy umysłowej (urzędniczej, kierowniczej, badawczo-

[40] S. Rudolf *op. cit.*

-rozwojowej) oraz w pomocniczo-obsługowych procesach produkcyjnych (kontrola, transport; remonty i konserwacja). Częstokroć modyfikacja treści pracy natrafia na bariery struktury organizacyjnej.

Z powyższego wynika konieczność rozpoznania sytuacji przed wprowadzeniem projektu zmian. Diagnoza powinna dotyczyć rozpoznania struktury społeczno-zawodowej pracowników i systemu ich wartości oraz oczekiwań. W tym celu niezbędne jest przeprowadzenie analiz społecznych przez służby pracownicze. Należy też rozpoznać możliwość dokonania reorganizacji w określonych komórkach. Wskazane jest, aby projektowanie motywacyjnych systemów pracy prowadzone było nie tylko wycinkowo, na niektórych stanowiskach czy w niektórych komórkach, ale aby ogarniało wszystkie stanowiska ze sobą powiązane. W przeciwnym razie zjawiska niespójności zrodzić mogą zakłócenia w toku pracy i skłonność do nawrotu starych struktur i form. Analogicznie organizacja grupowa i zespołowa powinna stanowić spójny system ogarniający całość przedsiębiorstwa, a co najmniej ogniwa połączone ze sobą więzią przyczynowo-skutkową (*rys. VI.2*). Rozpoznane musi być nie tylko otoczenie wewnętrzne, ale i zewnętrzne oraz muszą być przewidziane skutki reorganizacji dla powiązań z dostawcami i odbiorcami czy z rynkiem pracy. I wreszcie trzeba określić przewidywane efekty zmian w postawach pracowników i w wynikach produkcji. Jak dotąd programy modyfikacji treści pracy oraz wprowadzania organizacji grupowej nie były zazwyczaj poprzedzane diagnozą, co ujemnie odbijało się na ich efektywności.

Nie istnieje uniwersalna, najbardziej efektywna strategia motywowania przez organizację pracy. Formy jej powinny być dostosowane do konkretnej sytuacji, cech wartości i oczekiwań pracowników oraz możliwości przedsiębiorstwa.

Powodzenie motywowania przez organizację pracy wymaga też ścisłego sprzężenia zmian organizacji ze zmianami technicznymi, które zresztą stanowią najbardziej radykalny środek wzbogacania treści oraz środek warunkujący wprowadzanie grupowej i zespołowej organizacji pracy. Wymaga też spójności i kompleksowości samych zmian organizacyjnych. Częstokroć modyfikacja treści pracy natrafia na bariery struktury organizacyjnej. Jej wprowadzanie wymaga niejednokrotnie przebudowy dotychczasowego układu komórek organizacyjnych, zgrupowania ludzi w innych układach, nie według

funkcji, ale wokół zadań. Wskazuje to na konieczność systemowych zmian warunkujących efektywne motywowanie; zmiany organizacyjne powinny być spójne z innymi formami motywowania, np. z wynagrodzeniami, systemem awansowania itp.

Warunkiem skuteczności motywacyjnych form organizacji pracy jest uprzednie, bardzo staranne wieloetapowe szkolenie pracowników. Najpierw konieczne jest zapoznanie bezpośredniego nadzoru z ogólnymi celami, zasadami i warunkami modyfikacji treści pracy oraz z sytuacją przedsiębiorstwa, następnie pracownicy nadzoru biorą na siebie trud przeszkolenia załogi. Taki sposób szkolenia jest konieczny. Z jednej strony umacnia rolę i prestiż bezpośredniego nadzoru, z drugiej — eliminuje ich opór względem zmian organizacyjnych, wywołany poczuciem zagrożenia, zbędności w nowej organizacji lub spadku znaczenia. Ten sposób szkolenia ułatwia przestawienie się i przystosowanie do nowej roli, do roli lidera i doradcy, a nie nadzorcy[41]. Dopiero w ślad za takim szkoleniem powinien być organizowany cykl spotkań konsultacyjnych prowadzących do opracowania koncepcji zmian organizacji pracy i sposobów ich wdrożenia.

Niezbędne jest włączenie organów przedstawicielskich załogi (samorządowych) i związków zawodowych w proces kształtowania zmian w organizacji pracy.

Istotną pomoc w opracowywaniu przez pracowników projektów nowej organizacji pracy (grup, modyfikacji treści pracy itp.) świadczyć może specjalna komisja, udział ekspertów w pracy grup projektowych. Efektywność pracy będzie większa, jeśli w ich skład wejdą robotnicy i ich bezpośredni zwierzchnicy i ewentualnie przedstawiciele współdziałających komórek. W ten sposób może się realizować strategia „od środka do dołu". Pomoc specjalistów potrzebna jest także zwłaszcza w początkowym okresie funkcjonowania nowych form organizacji pracy indywidualnej, grupowej i zespołowej.

Wprowadzenie grupowej organizacji pracy i modyfikacja treści pracy wymagają odpowiedniej reorganizacji pracy na stanowiskach bezpośrednich kierowników tej grupy stanowisk, która jest objęta zmianami. Jej brak sprawi, że będą realizować po staremu dawne

---

[41] Takie rozwiązanie zastosowano w Zarządzie Fabryk Renault we Francji. Okazało się ono nad wyraz skuteczne. Por. H. Savol *Trois experiences françaises*. W: *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*, Paris 1976.

swoje zadania i uprawnienia, redukując spodziewane pozytywne skutki modyfikacji pracy na stanowiskach wykonawczych. Musi ona zwiększyć złożoność ich pracy i prestiż, bardziej akcentując ich rolę eksperta-doradcy i lidera. Projekt przekształceń powinien powstać w toku wspólnych dyskusji kierowników i podwładnych. Rzecz jasna, nowe pełnienie roli przez kierowników musi być poprzedzone starannym, specjalnym ich przeszkoleniem.

Zwiększaniu samodzielności i uprawnień pracowników musi towarzyszyć odpowiedni wzrost odpowiedzialności, jasno przy tym określony i konsekwentnie egzekwowany. Odpowiedzialność łatwiej sprecyzować w przypadku powiązania co najmniej ruchomej części płac z wynikami pracy. Z uwagi na trudności wyodrębnienia indywidualnego wkładu pracy i wzajemną zależność pracy robotników w ciągu produkcyjnym, dobrze jest wprowadzić finansową odpowiedzialność grupową i zespołową. Wskazane jest komplementarne stosowanie rozmaitych form motywowania przez organizację.

Aby organizacja grupowa i zespołowa stanowiła skuteczny instrument motywowania, umacniający udział załóg w zarządzaniu, zadania dla nich, kryteria oceny realizacji zadań i zasady wynagradzania w powiązaniu z wynikami oceny powinny być ustalane nie od góry przez kierownictwo i narzucane pracownikom, ale ustalane od dołu przy szerokim udziale pracowników.

Ogromne znaczenie dla powodzenia grupowej i zespołowej organizacji pracy ma wprowadzenie rachunku kosztów w układzie podmiotowym, opartego na kosztach postulowanych (normatywnych). Z tego też względu konieczne jest staranne przygotowanie bazy normatywnej (norm zużycia, norm pracy) oraz informacyjnej.

Skuteczne motywowanie przez organizację pracy pociąga za sobą koszty związane ze szkoleniem, przestawianiem maszyn i urządzeń, zmianami wyposażenia technicznego, informacją dla grup i zespołów, zmianą systemu ewidencji i kosztów, a także nierzadko ze wzrostem wynagrodzeń. Przedsiębiorstwa sięgną zatem po ten instrument tylko wtedy, gdy jego zastosowanie przyczyni się do poprawy efektów, a co najmniej nie dopuści do spadku efektywności ekonomicznej (rentowności, wydajności). Warto pamiętać, że nawet jeśli motywowanie przez organizację nie przynosi poprawy efektów, to jest ono opłacalne szczególnie w przedsiębiorstwach, w których niezbędne są elastyczne przestawienia i innowacje. Wynika to stąd, że przedsiębiorstwa uzyskują wyżej wykwalifikowanych pracowników, zdolnych do takich przestawień, lepiej mogą wykorzystać wysokie kwalifikacje pracowników, co stanowi istotny element kosztów, uzyskują integrację i kooperację. Należy zauważyć, iż następuje także szybszy przepływ materiałów i półproduktów i możliwe staje się zmniejszenie zatrudnienia. W przeciwnym razie ta ostatnia korzyść stałaby się hamulcem zmian. Ponadto powszechnie obserwowaną korzyścią zmian w treści pracy, jeśli są one przeprowadzone prawidłowo, jest spadek absencji i płynności kadr, co nie tylko zmniejsza koszty pracy, lecz także zwiększa sprawność organizacyjną.

WARTOŚCIOWANIE PRACY

1. Istota i cele wartościowania pracy

Każda praca stawia swojemu wykonawcy pewne specyficzne wymagania. Bywają one nazywane rozmaicie: jakością pracy, trudnością[1], złożonością lub wkładem pracy[2] bądź też zawartością pracy[3]. Ocenianie tych wymagań pracy, ich rodzaju i wielkości (stopnia natężenia) nazywa się wartościowaniem lub kwalifikowaniem pracy bądź oceną wymagań pracy. Ponieważ termin „wartościowanie pracy" używany jest najpowszechniej, jako proste tłumaczenie angielskiego określenia *job evaluation*, pozostaniemy przy nim, pamiętając jednak, że chodzi o wartościowanie stanowiska pracy, czyli wymagań pracy. Wartościowanie pracy stanowi jedną stronę oceny pracy. Oprócz tego niezbędna jest ocena efektów pracy.

Wartościowanie pracy z reguły opiera się na analizie pracy, umożliwiającej rozpoznanie głównych czynników wymagań stanowiska pracy, stawianych wykonawcy. Pozwala też określić mierniki (skalę) natężenia każdego czynnika. Wartościowanie pracy dotyczy pracy konkretnej, wykonywanej w danym miejscu i w danych warunkach, nie zaś pracy przeciętnej w branży itp. (*rys. VII.1.*).

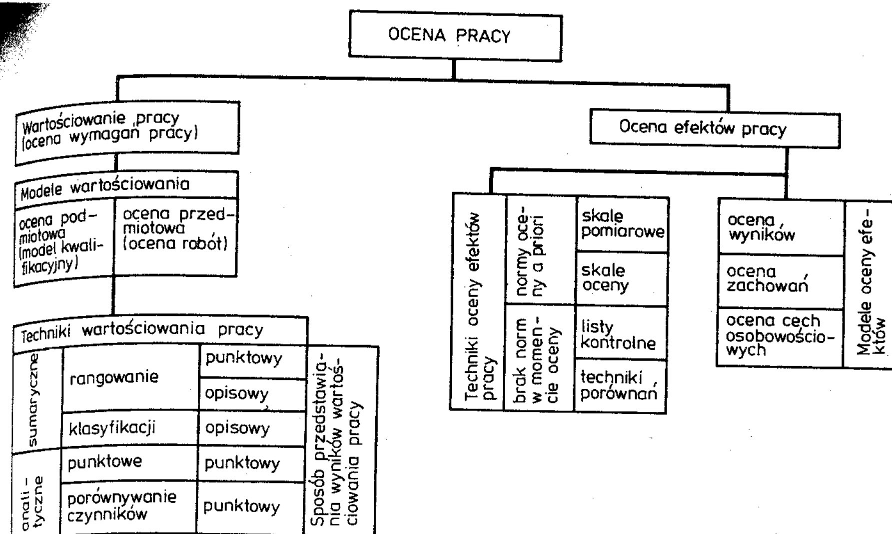
Wartościowanie pracy ma zatem ogromne znaczenie dla motywowania. Samo przez się może bezpośrednio wpływać na motywację ludzi do pracy dzięki temu, że umożliwia rzetelną ocenę pracy. Człowiek wie, czego się od niego oczekuje, zna miejsce (rangę) swojej pracy w hierarchii zawodów i stanowisk pracy. Oczekuje wynagrodzenia proporcjonalnego do wymagań pracy i jej efektów.

---

[1] J. Kordaszewski *Kwalifikowanie pracy robotników przemysłowych*. Warszawa 1960, s. 47.

[2] A. Melich *Technika płac i kierunki jej usprawniania*, Warszawa 1972, s. 44.

[3] W metodyce wartościowania stosowanej w przemyśle chemicznym w latach 70-tych stosowano termin „zawartość pracy".



Rys. VII.1. Struktura i techniki oceny pracy

Wysoka ocena wymagań pracy może być źródłem uznania społecznego i stąd płynącej satysfakcji, może stanowić wyzwanie dla człowieka i pokusę do objęcia pracy. Wartościowanie pracy wpływa zatem na decyzje o wyborze zawodu (kierunek kształcenia) i o zatrudnieniu.

Obok wpływu bezpośredniego, wartościowanie pracy ma nierównie większy wpływ pośredni na motywację i motywowanie.

Wartościowanie pracy stanowi elementarny warunek realizacji prawa podziału według pracy, umożliwiając w miarę obiektywną ocenę wymagań (jakości) pracy. Znaczy to, że bez precyzyjnego wartościowania pracy niemożliwa jest owocna realizacja motywacyjnej funkcji wynagrodzeń. Stanowi ono także niezbędną podstawę negocjacji płacowych i budowy relacji płac. Wprawdzie poziom i relacje wynagrodzeń kształtują się pod wpływem wielu czynników, jednakże wartościowanie pracy ma wśród nich znaczenie centralne. Stanowi ono podstawę kształtowania poziomu i relacji zasadniczych stawek płac, a pośrednio także ruchomych elementów, których wysokość, zależna głównie od efektów pracy, pozostaje na ogół w relacji do stawek zasadniczych. Jego wyniki pozwalają zbudować relacje wyjściowe, które następnie — zależnie od potrzeb — mogą być korygo-

wane o inne czynniki zróżnicowania wynagrodzeń. Tworzy ono zatem platformę do osiągnięcia niezbędnego kompromisu między różnymi, nierzadko kolizyjnymi determinantami wynagrodzeń.

Dzięki wartościowaniu pracy możliwe jest określenie rodzaju potrzebnych kwalifikacji, co ułatwia racjonalną politykę kształcenia i zatrudnienia.

Wartościowanie pracy zmusza kierownictwo zakładu pracy i jego ogniw wewnętrznych do uporządkowanego przemyślenia każdej pracy, ustalenia jej miejsca i roli na tle innych stanowisk pracy i wzajemnych zależności między nimi. Proces ten prowadzi do usprawnienia organizacji stanowiska pracy i procesów pracy przez eliminowanie niektórych zbędnych czynności lub nawet stanowisk, zbędnego powtarzania się tych samych czynności (prac) na różnych stanowiskach, ustalenia właściwej kolejności wykonania itp. Wymagania pracy, jak wskazywano w rozdziale poprzednim, stanowią istotny czynnik projektowania nowych, partycypacyjnych form oganizacji pracy.

Nadto wartościowanie pracy stwarza podstawę rzetelnej oceny efektów pracy na każdym stanowisku, a tym samym całości procesu motywowania (ustalania zadań, polityki osobowej itp.).

Wartościowanie pracy ma duże znaczenie dla sprawnej polityki osobowej. Opisy pracy i karty wymagań stanowisk pracy stanowią ważny czynnik budowy bardziej precyzyjnego systemu informacji w zakresie gospodarowania zasobami pracy, stanowią podstawę doboru odpowiednich kandydatów do pracy, jak też polityki awansowania. Wartościowanie pracy nie jest w pełni obiektywną metodą oceny wymagań pracy oraz wyznaczania poziomu i relacji wynagrodzeń[4]; jest ono raczej środkiem rozpoznania i uzgodnienia przekonań o randze poszczególnych prac, rodzaju i wielkości czynników ich utrudnień.

Zakres subiektywizmu zawartego w wartościowaniu pracy zależy od rodzaju pracy (im bardziej zrutynizowana praca, tym łatwiej uzyskać ścisły pomiar wymagań przez nią stawianych), od techniki wartościowania, a także od sposobów wykorzystania wyników oceny. Odgrywają tu rolę także inne czynniki, np. przygotowanie personelu przeprowadzającego wartościowanie. Im bardziej precyzyjne techniki, tym trafniejsza ocena i mniejszy margines subiektywizmu. Jednocześnie jednak takie techniki są bardziej czasochłonne i mniej zrozumiałe dla ludzi. Prowadzą bowiem do wyodrębniania dużej liczby kryteriów oceny i znacznego zróżnicowania skal oceny, stopnia ich natężenia (trudności). W konsekwencji powstaje niebezpieczeństwo nakładania się czynników na siebie i powstania efektu mnożnikowego, a więc fałszywego obrazu wymagań pracy. Mniejsza zaś zrozumiałość precyzyjnych metod wartościowania może osłabiać ich znaczenie motywacyjne i nie sprzyja pozyskaniu społecznej akceptacji, bez czego ich stosowanie traci sens. Trzeba zatem znaleźć punkt optymalnej równowagi między klarownością i komunikatywnością metody a stopniem precyzji, czyli między ładunkiem subiektywizmu i obiektywizmu w wartościowaniu pracy.

[4] *Ekonomika pracy*. Praca zbiorowa pod red. A. Sajkiewicz. Warszawa 1977.

Doświadczenie uczy, że odchylenia między wynikami wartościowania wysoce precyzyjnego i analitycznego a łatwiejszego i mniej precyzyjnego nie są wielkie. Przemawia to na rzecz stosowania tych ostatnich.

2. Techniki wartościowania pracy i przesłanki ich doboru

Wartościowanie pracy może być dokonywane w sposób sumaryczny (globalny), kiedy ocenie poddaje się pracę jako całość bez wnikania w jej elementy składowe. Taki sposób oceny jest mało precyzyjny. Daleko bardziej obiektywne i trafne jest wartościowanie analityczne, które polega na wyodrębnieniu głównych cech jakościowych pracy, czyli kryteriów (czynników) utrudnień, a następnie na ustaleniu łącznej wielkości wymagań związanych z daną pracą. Pomiar wielkości wymagań umożliwiają specjalne skale (podziałki) różnicujące poziomy wymagań dla każdego stanowiska pracy.

Rodzaje technik. Istnieją cztery podstawowe techniki wartościowania pracy: rangowanie, klasyfikowanie, techniki analityczno-punktowe i porównywania czynników.

Rangowanie jest najprostszą techniką wartościowania, ale też i najbardziej subiektywną. Polega ono na tym, że na podstawie opisów pracy, stanowiska pracy szeregowane są według stopnia ich trudności — od najtrudniejszego do najprostszego. Szeregi stanowisk ustalane są w drodze porównywania ze sobą kolejno wszystkich stanowisk.

Porównania mają charakter bądź globalny, bądź też stanowiska porównuje się na podstawie ich poszczególnych czynników utrudnień. Rangowanie często dokonywane jest za pomocą porównywania parami. Z reguły stanowiska pracy powinno oceniać kilka osób niezależnie od siebie. Po przeprowadzeniu ocen następuje uśrednianie wyników oceny. Rangowanie jest przydatne w małych organizacjach, w których występuje niewielka liczba stanowisk. Zastosowanie komputera rozszerza nieco możliwości wykorzystania rangowania, niemniej nie zmniejsza zakresu subiektywizmu tej metody.

O ile w metodzie rangowania szeregi klasyfikacyjne stanowisk są niejako produktem końcowym całego procesu wartościowania, to w metodzie klasyfikacji ustalenie klas (kategorii) zaszeregowania stanowisk jest punktem wyjścia. Kategorie te określa się z góry i dokonuje ich szczegółowego opisu. Następnie na podstawie opisów stanowisk pracy poszczególne stanowiska zaliczane są do odpowiednich klas. Na ogół za podstawę klasyfikacji stanowisk przyjmuje się takie czynniki, jak wymagania umysłowe, fizyczne, odpowiedzialność i warunki pracy.

Metoda klasyfikacji jest przydatna szczególnie tam, gdzie występuje duża liczba stanowisk pracy. Jest to metoda łatwa, ale dalece nieprecyzyjna. Dopuszcza duży zakres dowolności w określaniu liczby i charakteru kategorii zaszeregowania oraz w zaliczaniu do nich stanowisk pracy na podstawie opisów pracy.

Porównywanie czynników jest metodą bardzo złożoną, niemniej nader użyteczną. Porównywaniu podlegają „kluczowe" stanowiska w stosunku do innych stanowisk pracy. Warunkiem ich wyboru jest ścisła relacja między trudnością pracy na kluczowym stanowisku i płacą mu przypisaną. Dzięki temu mogą stanowić swoisty wzorzec dla innych. W rzeczywistości pierwszym etapem postępowania w metodzie porównywania czynników jest wybór stanowisk kluczowych. Dalszym etapem jest porównanie ich z innymi pracami ze względu na: wymagania umysłowe, umiejętności, warunki pracy, odpowiedzialność i wymagania fizyczne. Na bazie tych czynników prace są szeregowane od najwyższej do najniższej.

Istniejące płace na każdym kluczowym stanowisku są rozdzielane między czynniki utrudnień tego stanowiska, stosownie do ich ważności. Stanowiska kluczowe umieszcza się na skali wskazującej ważność każdego czynnika. Inne stanowiska mogą się znaleźć powyżej lub poniżej stanowisk kluczowych ze względu na oceniany czynnik. Po umieszczeniu na skali wszystkich stanowisk pracy ustala się płace w zależności od tego, jaka kwota pieniężna odpowiada każdemu czynnikowi w odniesieniu do poszczególnych prac. Następnie sumuje się wartości pieniężne poszczególnych czynników każdej pracy, otrzymując wysokość płacy dla stanowiska.

Do podstawowych zalet tej metody należy zaliczyć to, że:

a) nadaje się ona do zastosowania w odniesieniu do wszystkich grup zatrudnienia i w różnych organizacjach;

b) wartości punktowe są ustalane jako wielkości względne, są więc wielkościami poszukiwanymi; w innych metodach natomiast określa się je dowolnie, bez uwzględniania formalnych wymogów;

c) liczba czynników utrudnień jest ograniczona, co zmniejsza niebezpieczeństwo ich nakładania się na siebie.

Metoda porównywania czynników nie jest jednak wolna od wad, pośród których należy wymienić:

a) jej trafność zależy od trafności doboru stanowisk kluczowych i od poprawności ustalenia stawek płac na tych stanowiskach;

b) użycie wag pieniężnych, co może wywołać nieuzasadnione tendencje do przypisywania wyższego znaczenia czynnikom na stanowiskach wyżej płatnych, a co szkodliwie odbija się na obiektywizmie ocen,

c) złożoność metody.

Metoda analityczno-punktowa, nazywana w skrócie punktową, wymaga dokonania wyboru głównych czynników utrudnień na podstawie opisów pracy. Każdy czynnik podlega opisowi i gradacji ze względu na stopień trudności. Gradacja ta przeprowadzona jest na podstawie specjalnie ustalonej skali.

Dla trafności pomiaru doniosłe znaczenie ma dobór czynników, dokładny ich opis, jak też budowa skal oceny. Ranga poszczególnych czynników oceny jest różna dla poszczególnych rodzajów pracy, np. dla pracy kierowniczej, badawczo-rozwojowej i fizycznej. Dlatego też przyjmując ogół kryteriów wartościowania za 100, każdemu z nich przypisuje się wagę procentową właściwą dla danej pracy na podstawie opinii pracowników i ekspertów oraz dostosowaną do celów aktualnej polityki społeczno-gospodarczej. W obrębie tej samej grupy zatrudnionych, w jednym okresie większą wagę można przypisać czynnikowi kwalifikacji, chcąc pobudzić zainteresowanie ich wzrostem,

w innym — czynnikowi warunków pracy czy wysiłkowi fizycznemu.

Każdy czynnik utrudnień z reguły opisywany jest przez subczynniki (czynniki cząstkowe). Po ustaleniu stopni wszystkich subczynników przypisuje się każdemu stopniowi właściwą liczbę punktów.

Suma punktów przypisanych każdemu subczynnikowi, pomnożona przez procentową rangę czynnika dla całości danej pracy określa wartość punktową czynnika. Suma wartości punktowych wszystkich czynników utrudnień pracy (kryteria oceny) charakteryzuje wielkość wymagań ocenianej pracy. Następnie ustala się łączną notę punktową danej pracy celem porównania jej względnej wartości z innymi pracami. Prace o zbliżonej liczbie punktów łączy się w klasy (grupy). Tak powstają katalogi (szeregi) punktowe. Zazwyczaj rozpiętości punktowe między kolejnymi grupami kształtowane są w oparciu o postęp arytmetyczny, rzadziej geometryczny.

Do głównych zalet metody punktowej należy duża stabilność skal oceny, wysoka trafność tych skal (trafność i precyzja opisów poszczególnych czynników oceny budzi zaufanie pracownika), dostosowanie do specyfiki organizacji (co nie tylko zwiększa trafność oceny, ale także ułatwia akceptację samej metody).

Analityczno-punktowe wartościowanie pracy nie jest pozbawione słabych stron. Słabością metody jest duża pracochłonność jej opracowania i wdrożenia. Jest to cena za względną precyzję.

Metoda punktowa jest najbardziej obiektywna. Pozwala wprowadzić ład w polityce zatrudnienia i płac. Stanowiska pracy podlegają wystarczająco jasnemu zróżnicowaniu, a sam system jest na tyle prosty, że przekonująco można go objaśnić pracownikom. Punktowa ocena zmusza do większej precyzji wartościowania, a ponadto umożliwia ściślejszy i zarazem elastyczny związek płac z wynikami wartościowania.

Przesłanki doboru technik wartościowania. W doborze technik wartościowania uwzględnić trzeba kilka przesłanek. Na czoło wysuwa się stwierdzenie, że pracownik jest podmiotem i adresatem wszelkich ocen, nawet jeśli odnoszą się one nie bezpośrednio do niego, lecz do stanowiska pracy, gdyż wpływają one na akt wyboru pracy i na postawę wobec pracy. Powinny one sprzyjać rozwojowi człowieka poprzez pracę, zwiększać jego udział w podejmowaniu decyzji, wzmagać samodzielność i kreatywność, stwarzać warunki do wzbogacenia treści pracy i kształtować pozytywną motywację pracy nie

tylko w sensie ekonomicznym. Zatem wartościowanie pracy powinno być akceptowane przez pracowników, co będzie sprzyjać rozwojowi człowieka, nie czyniąc go przedmiotem manipulacji. Wyróżnia się zasadniczo dwa obszary oceny pracy: wartościowanie nakładu pracy (*job evaluation*) oraz ocenę efektów pracy. Obydwa obszary dotyczą tych samych ludzi, skąd wynika konieczność zachowania spójności tych obszarów. Powinny być one zintegrowane na tyle, aby ocena efektów i oparte na niej przyrosty płac, zwłaszcza poprzez premie, nie burzyły relacji ustalanych na podstawie oceny trudności pracy. Stopień i sposób zintegrowania może być różny: od identycznych kryteriów wartościowania pracy i oceny efektów pracy, do oparcia oceny efektów na zadaniach stawianych pracownikom zgodnie z opisami pracy i wartościowaniem pracy.

Wartościowanie powinno mieć charakter kompleksowy, ponieważ — jak wskazywano — jest podstawą decyzji w zakresie wielu obszarów kierowania ludźmi w zakładzie pracy. Pociąga to za sobą konieczność dostosowania układu opisów pracy, analizy pracy i technik oceny; wymaga też wprzęgnięcia elektronicznej techniki obliczeniowej w proces wartościowania.

Pamiętać należy, że wymagania stawiane wobec pracy ulegają zmianom; zmienia się też styl pracy i układ motywacji jednostek. Uwarunkowania te narzucają potrzebę ciągłego analizowania i doskonalenia stosowanego systemu oceny. Praktyka uczy, że utrzymanie i rozwój zastosowanego systemu jest zagadnieniem szczególnie doniosłym. Powinien być on zatem elastyczny i otwarty.

Oceny powinny być optymalnie uproszczone, co oznacza potrzebę ograniczenia liczby czynników oceny i budowy prostych skal oceny oraz jasnych sposobów wykorzystania wyników oceny. I na koniec konkluzja: ze względu na wielką różnorodność prac i ich wagę z punktu widzenia produkcji, trudno znaleźć wspólne kryteria oceny.

W krajach zachodnich ta różnorodność stała się podstawą stosowania odrębnych technik i relacji (struktur) wynagrodzeń nie tylko dla różnych przedsiębiorstw, ale nawet w ich obrębie dla poszczególnych grup pracowniczych [5].

---

[5] D. W. Belcher wskazuje na celowość odrębnego wartościowania pracy dla następujących grup: robotnicy, personel administracyjny, mistrzowie, technicy, inżynierowie,

Odrębne wartościowanie utrudnia analizę porównania relacji wy-
nagrodzeń między grupami zatrudnionych i przedsiębiorstwami. Unie-
możliwia budowę drożnego układu relacji, wspierającego drogi awan-
sowania. Dlatego też słuszniej byłoby stosować jednolitą metodę
wartościowania, objemującą wszystkie grupy zatrudnionych w sferze
produkcji materialnej. Przemawia za tym również stopniowe zacieranie
się różnic między pracą fizyczną i umysłową. Jednolite wartościo-
wanie jest technicznie możliwe[6]. Jednakże wartościowanie ma sens
tylko wtedy, gdy jest trafne, gdy stanowi rzeczywistą podstawę wy-
nagrodzenia. Tymczasem bogata, wielce zróżnicowana treść pracy
stanowisk kierowniczych, a także twórczych, sprawia, że różnią się
one znacznie od pracy wykonawczej. Dokonanie dokładnej ich oceny
wartościowej jest trudne i wymaga zastosowania specjalnych metod
uwzględniających charakter tych prac. Praktyka osobnego wartościo-
wania trzech grup: kierownictwa, grupy badawczo-rozwojowej i ze-
społów pracy wykonawczej dominuje w USA i w krajach Europy
Zachodniej. W krajach socjalistycznych natomiast przeważają rozwią-
zania jednolite, jednakże mniej precyzyjne. Dążąc zatem do stoso-
wania jednolitych technik wartościowania pracy, trzeba się liczyć
z koniecznością kompromisu na rzecz nielicznych grup, jeśli ceną
za jednolitość miałaby być nieprzydatność praktyczna uzyskanych
wyników.

Uwzględnienie przesłanek doboru technik wartościowania pracy
prowadzi do wniosku, że najbardziej wskazane jest stosowanie technik
analityczno-punktowych, a w drugiej kolejności — porównywania
czynników.

Dobór kryteriów oceny. Kluczowe znaczenie dla skutecznego
wartościowania pracy ma dobór kryteriów oceny (czynników utrud-
nień). Szczegółową wiedzę na temat tego doboru zawierają specjalis-
tyczne prace z zakresu wartościowania oraz podręczniki z ekonomiki

naukowcy, bezpośredni dozór, średnie kierownictwo, kierownictwo wyższego szczebla
(D. W. Belcher *Compensation Administration*, New Jersey 1974, s. 253).

[6] Dowodzi tego przykład Holandii, gdzie zastosowano jednolite wartościowanie,
ale później się z niego wycofano. C. E. Craig *Towards national job evaluation? Trends
attitudes in Britain and in the Netherlands*, "Industrial Relations Journal" 197
t. 8, nr 1.

pracy. Tutaj ograniczymy się tylko do sformułowania kilku wskazówek, najistotniejszych z motywacyjnego punktu widzenia.

Po pierwsze — kryteria oceny powinny wynikać z analizy pracy na konkretnym stanowisku, uwzględniając faktyczną sytuację pracy. Tylko wtedy nie będą oderwane od rzeczywistości i mogą być wykorzystywane jako podstawa decyzji płacowych, zatrudnieniowych itp.

W sprawie sposobu doboru kryteriów oceny istnieją dwa od-mienne podejścia. Pierwsze, zgodnie z założeniami obiektywnego wartościowania pracy, stanowi, że kryteria i model wartościowania wynikać powinny z analizy pracy na konkretnych stanowiskach i z opinii samych pracowników (warunek akceptacji). Drugie natomiast zakłada, że najpierw trzeba określić kryteria wartościowania pracy i skale ich pomiaru oraz wagi kryteriów, a następnie poddać taki model weryfikacji praktycznej i zastosować w praktyce. Pierwsze podejście jest bardziej dokładne, ale też pracochłonne; drugie — mniej pracochłonne i jedynie możliwe przy stosowaniu jednolitej metody wartościowania w skali gałęzi czy nawet gospodarki narodowej.

Ze względu na konieczność centralnego sterowania zróżnicowaniem poziomów i struktury dochodów społeczeństwa, w tym wynagrodzeń w gospodarce narodowej, przeważa pogląd o potrzebie stosowania jednolitej metody wartościowania i budowy na jej podstawie zakładowych katalogów punktowych (taryfikatorów klasyfikacyjnych). Biorąc to pod uwagę, można jednak w maksymalnym stopniu wykorzystać walory jednego i drugiego podejścia. I tak pomimo ustalenia jednolitych kryteriów wartościowania dla ogółu zatrudnionych lub raczej wyodrębnionych grup, o czym była mowa, waga poszczególnych czynników oraz wycena stopnia natężenia każdego czynnika i subczynnika powinny mieć charakter ramowy. Przy ich ustalaniu brane byłyby pod uwagę wyniki analizy pracy na konkretnym stanowisku pracy.

Po drugie — kryteria oceny powinny ujmować główne obszary utrudnień w wykonywaniu pracy. Nie mogą jednak być zbyt liczne, aby na siebie wzajemnie nie zachodziły. Niezbędny jest zatem jasny i zrozumiały opis każdego czynnika oraz wyraźne rozgraniczenie każdego z nich.

Po trzecie — z pierwszej zasady doboru kryteriów wynika ko-

nieczność stałego przeglądu stopnia prawidłowości oceny wymagań pracy na stanowisku z nakładem rzeczywistym oraz stopnia zbieżności tej oceny z płacami. W pierwszej kolejności powinny podlegać ponownemu wartościowaniu pracy te stanowiska pracy:

a) na których płace znacznie odchylają się od wyników wartościowania (punktów w metodzie punktowej),

b) w odniesieniu do których zachodzi trudność znalezienia pracowników chętnych do ich obejmowania.

Jeśli kryteria wartościowania są jednolite w gospodarce, rewaluacja stanowisk pracy w zakładzie powinna aktualizować nie tyle same kryteria, ile wagi im przypisane oraz wartości punktowe związane z poszczególnymi stopniami oceny. Powinno to należeć do stałych obowiązków służb pracowniczych. Niezależnie od tego niesłychanie ważna jest stała aktualizacja opisów pracy, stanowiących podstawę wartościowania.

Po czwarte — zachodzi potrzeba nieco odmiennego od tradycyjnego podejścia do doboru kryteriów oceny. W miarę wzrostu ogólnego wykształcenia społeczeństwa relatywnie rośnie znaczenie samej treści wykonywanej pracy i prestiżu pracy w społeczeństwie. Są prace nie cieszące się uznaniem. Choć nie wymagają one wysokich kwalifikacji umysłowych ani wysiłku fizycznego, nie są też wykonywane w szczególnie uciążliwych warunkach fizycznych, to przecież pojawia się czynnik swego rodzaju uciążliwości psychicznej z uwagi na ów brak uznania dla tej pracy. Ten czynnik nabiera znaczenia i musi być wysoko wyceniany, jeżeli chce się zapewnić dopływ ludzi do wykonywania tego rodzaju prac. Najskuteczniejszą drogą rozwiązania problemu byłaby mechanizacja czy automatyzacja takich prac bądź wzbogacenie ich treści. Rzadkość pracy jawi się także wówczas, gdy wymagane są wyjątkowe kwalifikacje, np. artystów, uczonych. Jeśli rzadkość pracy ma charakter względnie trwały, strukturalny, to nie może być pominięta w wartościowaniu pracy. Rzecz jasna, nie chodzi o mnożenie kryteriów decyzji, lecz o odpowiednie zwiększenie wagi czynnika uciążliwości psychicznej, fizycznej bądź kwalifikacji pracy, zależnie od przyczyn rzadkości pracy.

Rzadkość pracy, niedobór chętnych do podejmowania niektórych prac może też przejawiać się częściowo i lokalnie. Nie ma wówczas konieczności trwałego włączania jej do wartościowania pracy. Zasadniczo przejściową rzadkość pracy można uwzględnić w stawkach płac w ramach widełek przewidzianych dla poszczególnych stanowisk. Użyteczne też może okazać się ustalenie widełkowych not punktowych dla poszczególnych czynników wartościowania, umożliwiające elastyczność decyzji ze względu na rolę rzadkości ocenianej pracy.

Życie wykazuje też, że wzrasta rola czynnika, który można nazwać stresogennością. Istnieją prace, które wymagają podejmowania częstych decyzji w warunkach ryzyka i niepewności, wikłają człowieka w częste sytuacje konfliktowe itp. Powodują one sytuacje stresowe u ich wykonawców, prowadzą do zawałów, nerwic itp. chorób częściej niż w innych grupach społeczno-zawodowych. Dotyczy to szczególnie pracy kierowniczej. Czynnik ten powinien znaleźć odbicie w wartościowaniu wymagań pracy, stanowi bowiem istotny składnik obciążenia psychicznego.

Po piąte — kryteria wartościowania nie powinny mieć charakteru statycznego, lecz dynamiczny. Inaczej mówiąc, chodzi o to, aby uwzględniały one nie tylko poziom czynnika, ale i jego zmiany w czasie, np. nie tylko wysiłek, ale i czas jego trwania[7].

3. Wartościowanie pracy a motywacyjna funkcja płac

3.1. Katalogi punktowe lub taryfikatory kwalifikacyjne

W następstwie wartościowania pracy każde stanowisko uzyskuje pewną ocenę punktową lub słowną. Powstają wówczas dwie możliwości budowy ich struktury według różnic w wymaganym nakładzie pracy:

a) uszeregowania stanowisk według kolejności rosnących wymagań pracy, co w konsekwencji oznacza ustalenie tylu odrębnych stawek płac, ile jest stanowisk pracy; będą to tzw. stanowiskowe stawki płac;

b) podzielenia ogółu stanowisk na grupy o zbliżonym poziomie wymaganego nakładu pracy.

Pierwsze rozwiązanie gwarantuje bardziej precyzyjne zróżnicowanie stanowisk oraz powiązanie pracy z wynagrodzeniem. Jednak przy

[7] A. Melich *op. cit.*

dużej liczbie stanowisk przyrosty punktów i płac są niewielkie, przez co mają niewielką siłę motywacyjną.

W związku z tym rozwiązanie pierwsze może być polecane tylko tam, gdzie liczba stanowisk pracy jest stosunkowo mała oraz występuje wysoki stopień specjalizacji zawodowej, np. w biurach projektów, w sferze nauki, oświaty, w służbie zdrowia, w rzemiośle.

Szerokie zastosowanie ma budowa struktury stanowisk na podstawie grup (klas, kategorii) zaszeregowania. Należy tu brać pod uwagę liczbę grup i sposób narastania punktów między grupami oraz wielkość przedziałów punktowych.

Liczba grup. Wszystkie podmioty regulujące procesy pracy zainteresowane są ustalaniem niewielkiej liczby kategorii, albowiem podnosi to elastyczność i przejrzystość polityki wynagrodzeń. Nie ma bowiem jednej optymalnej liczby grup zaszeregowania. Zależy ona od:

— wielkości przedsiębiorstwa (zakładu),

— liczby stanowisk objętych wartościowaniem i skali zróżnicowania nakładów pracy z nimi związanych,

— celów i zasad przyjętej polityki awansowania i wynagrodzeń.

Mała liczba kategorii oznacza wliczanie do każdej z nich sporej liczby stanowisk, co oczywiście zmniejsza stopień precyzji wartościowania i powiązania jego wyników z płacami. W konsekwencji pojawia się konieczność wiązania przedziałów punktowych, a następnie przedziałów płac z każdą grupą zaszeregowania. Mała liczba grup sprawia, że występują między nimi znaczne różnice w wymaganym poziomie nakładów. Przejście z jednej do drugiej kategorii wymaga zatem znacznego wysiłku, a zarazem pociąga za sobą większy przyrost płac. Stanowi to odczuwalny bodziec do awansu stanowiskowego, do podejmowania prac trudniejszych. Z drugiej strony ogranicza długość drogi awansowania. I ten wzgląd, obok zróżnicowania nakładów pracy związanych ze stanowiskami różnymi, a zaliczonymi do tej samej grupy, wymaga tworzenia większych przedziałów płac. Akcent przesuwa się tu z awansu stanowiskowego na podwyżki płac w ramach stanowiska. Im mniej kategorii, tym większe przedziały płac. I odwrotnie. Duża liczba kategorii lub indywidualne stanowiskowe stawki płac wpływają na zmniejszenie przedziałów, a nawet czynią je niecelowymi. Wydłużają natomiast drogi awansu.

W praktyce liczba kategorii dla robotników nie przekracza na ogół 16 (w Polsce obecnie 9); dla pracowników umysłowych jest nieco większa (w Polsce wynosi obecnie 22). Ogólna liczba kategorii, jak podaje D. W. Belcher, zamyka się w przedziale 4-60[8].

Konstrukcja kategorii powinna zapewniać:

a) prawidłowe formowanie się grup — stanowiska pracy istotnie różniące się wymaganiami znajdą się w odrębnych grupach, a stanowiska o jednakowych wymaganiach w tej samej grupie;

b) łagodną progresję w narastaniu poziomu wymagań pracy;

c) zgodność z celami (preferencjami) przedsiębiorstwa i sytuacją na rynku pracy.

Pomocne w podziale na liczbę grup są wykresy, na które nanosi się noty punktowe stanowisk objętych wartościowaniem. Może okazać się, że punkty układają się w grupy w sposób naturalny.

Różnice punktowe między grupami zaszeregowania. Różnice te mogą być stałe, rosnące lub zmienne. Pierwsze, liczone w postępie arytmetycznym, stosunkowo słabo motywują do przechodzenia do wyższych grup. Są jednak komunikatywne i z tego względu stosowane powszechnie w odniesieniu do robotników. Rosnące różnice natomiast, zazwyczaj oparte na postępie geometrycznym, silniej skłaniają do podnoszenia kwalifikacji i obejmowania trudniejszych stanowisk.

Obserwacje wskazują też, że w miarę przesuwania się w górę hierarchii stanowisk progresywnie rosną wymagania z nimi związane. Dotyczy to zwłaszcza stanowisk kierowniczych i specjalistów. Z tego względu rosnące różnice punktowe stosuje się jako trafniejsze i silniej motywujące, głównie w grupie stanowisk kierowniczych i wysoko kwalifikowanych. W rezultacie najczęściej trzeba stosować kombinowane narastanie punktów: w niższych kategoriach — o stałej różnicy, w wyższych — o rosnącej.

Przedziały punktowe. Konsekwencją grupowania stanowisk pracy w kategorie jest ustalenie dla nich not punktowych w przedziałach umożliwiających właściwe różnicowanie nakładu pracy. Wielkość przedziałów może być stała lub rosnąca na wyższych stanowiskach. Jeśli różnicuje się szerokość przedziałów stawek płac, wówczas przyjmuje się stałe przedziały punktowe. Takie rozwiązanie stosowane jest raczej powszechnie[9]. Wielkość przedziału (s) określa wzór:

---

[8] D. W. Belcher *op. cit.*, s. 157.

[9] L. R. Burgess *Wage and Salary Administration in Dynamic Economy*, New York 1968, s. 42.

$$s = \frac{X_n - X_1 - (N-1)}{N},$$

gdzie:

X_1 — nota punktowa dla najniższej kategorii,
X_n — nota punktowa dla najwyższej kategorii,
N — liczba kategorii.

3.2. Powiązanie wynagrodzeń z wynikami wartościowania pracy, czyli tzw. wycena stanowisk pracy

Z motywacyjnego punktu widzenia sposób wykorzystania wyników wartościowania w polityce wynagrodzeń nie jest obojętny. Obejmuje on kilka istotnych kwestii wymagających rozpatrzenia. Należy określić:

— jak ścisły może być związek wyników wartościowania z płacami?
— jakie składniki płac wiązać z wynikami wartościowania?
— jak wiązać płace z wynikami wartościowania?

3.2.1. Ścisłość powiązań

Doświadczenie uczy, że bezpośrednie i ścisłe przeliczenie punktów na płace nie zawsze jest możliwe i celowe. Ścisłość powiązań maleje w miarę przesuwania się w górę hierarchii stanowisk. W przypadku stanowisk robotniczych związek ten może być ścisły, w przypadku stanowisk kierowniczych — znacznie luźniejszy. Podobnie związek może być względnie ścisły w przypadku bezpośredniego dozoru, a raczej luźny na szczeblu dyrekcji. Praca kierownicza jest nader zróżnicowana pod względem trudności i z trudem poddaje się wartościowaniu. W dużej mierze efekty pracy wyższego kierownictwa zależą od indywidualnej inwencji, nie zaś od wymagań formalnych. W związku z tym występują rozmaite ujęcia wartościowania pracy kierowniczej.

Rozpowszechnione jest wartościowanie pracy kierownictwa oparte na innej metodzie niż pozostałych pracowników, precyzyjnie uwzględniające specyficzne cechy pracy kierowniczej oraz bezwzględnie ustalające punkty w szerokich przedziałach, co umożliwia dokładniejsze różnicowanie zmian w wymaganiach pracy na konkretnym stanowisku.

Jednocześnie przy tym podejściu ustalać trzeba szerokie, nawet większe niż w punktach, widełki płac. Jest to logiczną konsekwencją różnicowania wymagań. Ponadto zwiększa możliwość podwyżek płac w ramach przedziałów jako swego rodzaju substytutu awansu stanowiskowego, który jest bardzo ograniczony, jeśli chodzi o kierownictwo wyższe. Na niższych szczeblach kierowania perspektywy awansu są większe, zatem przedziały płac nie muszą być duże.

Stosowane jest wyłączenie kierownictwa (lub tylko dyrekcji) z wartościowania pracy i uznaniowe przyznawanie mu stawek płac, zależnie od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Przy oferowaniu płac kierownictwu byłyby brane pod uwagę płace na podobnych stanowiskach w innych firmach, specyfika pracy przedsiębiorstwa i ocena pracy kierownictwa (w Polsce w latach 70-tych stosowano w przemyśle chemicznym wartościowanie pracy z wyłączeniem dyrekcji).

Niekiedy stosuje się wartościowanie pracy wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, z dyrekcją włącznie, zachowanie szerokich widełek lub zasady różnicowania stawek płac poprzez dodatki funkcyjne, przyjęcie takiej struktury wewnętrznej wynagrodzeń, w której stawki płac, stanowiące opłatę za wykonanie pracy, mają udział stosunkowo niewielki. Zasadnicze różnicowanie wynagrodzeń występuje w następstwie stosowania ruchomej części wynagrodzeń (np. w przypadku robotników akordowych).

Możliwe jest zastosowanie jednolitego wartościowania pracy oraz widełkowych wysokich stawek płac dla dyrekcji, eksponujących czynnik ryzyka i odpowiedzialności, a jednocześnie stosowanie stawek stałych, bez premii zależnych od wyników przedsiębiorstwa. Występują wówczas tylko nagrody uznaniowe przyznawane nieregularnie i w wysokości niestałej przez organ założycielski, radę nadzorczą lub pracowniczą.

Każde rozwiązanie ma swoje słabe i mocne strony oraz wielu zwolenników. W krajach zachodnich najczęściej występuje odrębne wartościowanie pracy kierownictwa, rzadziej — wartościowanie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa [10]. Rozwiązanie natomiast polegające na jednolitym wartościowaniu pracy jest nietypowe, właściwe raczej dla kultur wschodnich (Japonia). To ostatnie rozwiązanie zdaje

[10] T. Lupton, A. M. Bowey *Wages and Salaries*, Manchester 1974; T. Patten *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans*. New York 1977.

egzamin, choć przyczyny tego są rozmaite i szukać ich trzeba raczej w samej tradycji i kulturze narodowej oraz w psychice ludzi.

W naszej gospodarce przeważa tendencja do jednolitego wartościowania pracy z jednej strony, z drugiej — do zachowania luźnego związku płac z wynikami wartościowania. Oznacza to, że powinny występować znaczne widełki płac dla dyrekcji oraz raczej wysoki udział premii. Są jednak zwolennicy modelu płac stałych i w polskiej myśli ekonomicznej[11].

Wybór wariantu ma duże znaczenie motywacyjne. Spore przedziały płac i duży udział premii stawiają kierowników pod presją doskonalenia swych umiejętności oraz osiągania wysokich efektów pracy. W przeciwnym razie grozi im utrata dużej części wynagrodzeń, która ma charakter ruchomy. Taki wariant modelu wynagrodzeń akcentuje rolę zachęt materialnych jako głównego narzędzia motywowania.

Model płac stałych sprzyja stabilizacji kadry kierowniczej i zdecydowanie osłabia znaczenie zachęt materialnych na rzecz niematerialnych. Stałe płace uwalniają kierownictwo od troski o wzrost nakładów i efektów warunkujących uzyskanie odpowiednich zarobków. Akcentują natomiast znaczenie:

— treści pracy i związanego z nią uznania społecznego, możliwości samorealizacji,

— współuczestnictwa,

— dobrych stosunków międzyludzkich w ekipie kierowniczej (brak rywalizacji związany z zabiegami o zarobki).

W sensie motywacyjnym jest to model mniej agresywny. Nadaje się on do zastosowania tylko wtedy, gdy towarzyszy mu dojrzała, rygorystyczna polityka osobowa, eliminująca pracowników słabych. Model płac stałych oparty jest na wysokim zaufaniu i dyscyplinie pracy.

Stopień ścisłości powiązań zależy też od roli rynku pracy jako determinanty płac. W krajach zachodnich tym większa jest zależność płac od wyników wartościowania pracy, im więcej występuje stanowisk specjalistycznych w organizacji. Ale i wówczas rynek wywiera pewien wpływ. Dotyczy to np. naukowców i personelu inżynieryjno-technicznego.

---

[11] B. Minc *Postęp ekonomiczny*, Warszawa 1967.

Płace personelu administracyjnego wykazują ścisły związek z wynikami wartościowania pracy. W USA w tych organizacjach, w których występuje mało specjalistycznych stanowisk, stawki płac zorientowane są na rynek, np. w bankach, na kolei, w ubezpieczeniach, handlu, gastronomii. Niektóre przedsiębiorstwa użyteczności publicznej i inne o charakterze monopolistycznym, a zatrudniające wielu specjalistów, także rzemiosło, ustalają stawki płac głównie pod dyktando związków zawodowych, a następnie w wyniku wartościowania pracy.

Dla większości przedsiębiorstw i pracowników stawki płac ustalane są przy negocjacjach ze związkami zawodowymi, ale w wyniku wartościowania pracy[12].

3.2.2. Składniki wynagrodzeń zależnych bezpośrednio od wyników wartościowania pracy

Wartościowanie pracy stwarza podstawy do określania zasadniczych stawek płac, a więc do budowy tabel płac. Zasadnicze stawki płac stanowią bowiem z natury swej opłatę za nakład pracy.

Niekiedy niektóre kryteria wartościowania pracy są wyłączane i przypisuje się im osobną część wynagrodzenia, poza stawką zasadniczą. Ma to zazwyczaj miejsce w odniesieniu do następujących kryteriów: warunki pracy (uciążliwość pracy) i odpowiedzialność za pracę kierowniczą (tzw. dodatki funkcyjne). Bywa też, że osobno wycenia się staż pracy, jak ostatnio ma to miejsce w Polsce.

Rozpatrzmy te przypadki. Potrzeba wyodrębnienia dwóch pierwszych kryteriów, a zwłaszcza warunków pracy, zachodzi tylko wówczas, gdy wartościowanie pracy nie jest prowadzone przez same zakłady pracy na konkretnych stanowiskach, lecz dla gałęzi lub całych działów. Zróżnicowanie warunków pracy w skali *makro* jest ogromne i zmienne w czasie, głównie ze względu na postęp techniczny. Dlatego też celowa jest osobna wycena tego czynnika przy zachowaniu jednolitości wyceny pozostałych czynników.

Jak już jednak podkreślano, wartościowanie powinno dotyczyć pracy konkretnej. Tylko wówczas nie jest ono oderwane od rzeczywistości i ma szanse być wykorzystywane jako podstawa płac. Wartościowanie pracy powinno być prowadzone w zakładach pracy,

---

[12] D. W. Belcher *op. cit.*

uwzględniając jednolitą metodę postępowania i współczynniki różnicujące wymagania pracy na wiodących stanowiskach w skali makro, ustalane centralnie. Logiczną konsekwencją tej zasady jest kształtowanie zakładowych tabel płac, choć opartych np. o ramowe, centralnie ustalane tabele płac. W takim wypadku nie ma powodu do wyłączania czynnika „warunki pracy" jako osobno opłacanego w postaci dodatków za trudne i uciążliwe warunki pracy, tym bardziej że zniekształca to rzeczywisty obraz hierarchii stanowisk ze względu na wymagania pracy. Wprawdzie zmiana warunków pracy pociąga za sobą konieczność ponownego wartościowania, ale wymóg ten odnosi się do każdego czynnika, jeśli zaszły w nim zmiany. Można sądzić, że w razie poprawy warunków pracy łatwiej wycofać odrębnie płacony dodatek niż zmniejszyć stawkę zasadniczą. Praktyka dowodzi, że zmniejszenie jest niemożliwe. Także dodatek traktowany jest jako integralna, należna pracownikowi siłą tradycji część wynagrodzenia. Ze względów psychologicznych właściwsze jest łączne wartościowanie ogółu czynników, w tym warunków pracy. Z jednolitą stawką płac w mniejszym stopniu kojarzą się obawy, że przedsiębiorstwo preferuje płacenie za uciążliwe warunki pracy zamiast stosowania rozwiązań techniczno-organizacyjnych, które mogłyby je zmniejszyć. Przy tej okazji następują zresztą na ogół zmiany w sposobie obsługi, rekompensujące nadpłatę za warunki pracy. Trzeba tylko dokonać ponownego oszacowania czynników utrudnień.

Częstą przyczyną zróżnicowania uciążliwości jest praca w niedziele i święta oraz w dni ustawowo wolne od pracy, a także praca zmianowa. Jeżeli praca na danym stanowisku w sposób względnie trwały i obligatoryjny następuje w układzie zmianowym czy też w niedziele, święta i w dni wolne od pracy, jest to trwały czynnik utrudnień i uciążliwości. Należałoby go zatem wyżej oszacować w procesie wartościowania pracy w zakładzie, ustalając w konsekwencji wyższą, jednolitą zasadniczą stawkę płac za ogół czynników utrudnień.

Dopiero wtedy, gdy praca ta ma charakter doraźny, przejściowy i dobrowolny, zachodzi konieczność osobnego jej opłacania poprzez dodatki. Dotyczy to przede wszystkim pracy w godzinach nadliczbowych.

Ustalenie jednolitej, łącznej stawki płac za całość czynników utrudnień jest bardzo ważne z motywacyjnego punktu widzenia, ponieważ:

— system płac staje się bardziej przejrzysty i zrozumiały,

— utrudnia manipulowanie dodatkami, a zatem i czynnikiem utrudnień,

— wyłącza niebezpieczeństwo zmniejszenia roli płacy zasadniczej w kontekście całości wynagrodzenia.

Dlatego też wszędzie tam, gdzie jest to celowe i możliwe, należałoby konsekwentnie zmierzać do przestrzegania zasady całościowego wiązania wyników wartościowania wszystkich czynników utrudnień z płacą zasadniczą.

Przy ustalaniu widełkowych stawek płac dostosowanych do rozpiętości w poziomie wymagań pracy na różnych stanowiskach nie powinno się stosować odrębnego wynagrodzenia czynnika „odpowiedzialności za kierowanie pracą innych" w formie dodatków kierowniczych. Dodatki funkcyjne są uzasadnione wtedy, gdy pracownik wykonuje dodatkową funkcję, nie związaną stale z zajmowanym stanowiskiem.

Nieco inaczej przedstawia się sprawa dodatków za staż pracy. Staż pracy ma wielorakie znaczenie. W pierwszym znaczeniu oznacza on doświadczenie niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku. Doświadczenie jest pojęciem treściowo nieco odmiennym od stażu. Sama liczba lat pracy nie jest bowiem równoznaczna z nabyciem niezbędnego doświadczenia. Może ono być mniej lub bardziej wszechstronne, zdobywane szybciej lub wolniej, zależnie od indywidualnych cech pracownika. Doświadczenie zawodowe jako suma nabytych umiejętności w praktycznym działaniu stanowi element kwalifikacji. A więc w takim zakresie, w jakim jest ono elementem koniecznych wymagań pracy, musi być uwzględnione wśród kryteriów wartościowania pracy i znaleźć odbicie w zasadniczej stawce płac, a nie poza nią.

W drugim znaczeniu staż pracy utożsamiany jest z efektami pracy. Ma to miejsce na ogół w stosunku do pracy umysłowej, której efekty są nader trudno wymierne. W dużym uproszczeniu przyjmuje się wówczas, że im dłuższy staż pracy w zawodzie (na stanowisku), tym większej biegłości nabiera pracownik, ściślej i trafniej podejmuje decyzje, lepiej ogarnia szeroki zakres prac itp., osiąga zatem lepsze efekty pracy.

Przyjęcie takiej zasady, abstrahując od jej trafności, oznacza konieczność różnicowania ruchomej części wynagrodzeń w zależności od stażu pracy. Ta bowiem część stanowi z natury funkcję efektów pracy. Staż pracy w takim rozumieniu może być podstawą podwyżek płac w ramach przedziału stawek płac dla stanowiska, ale nie może być kryterium wartościowania pracy i dodatkowego opłacania. Podwyżki zresztą nie powinny następować automatycznie, ale w powiązaniu z kompleksową okresową oceną efektów pracy. Zły nauczyciel, nie zwalniany przez lata, osiągałby coraz wyższe zarobki tylko na zasadzie „zasiedzenia". Wynika stąd wniosek o konieczności rygorystycznej polityki osobowej i zatrudnienia, które egzekwowałyby dobre wyniki pracy, ale też eliminowałyby pracowników nieudolnych.

W przypadku wymiernych efektów pracy staż pracy przejawia się w nich samych i nie musi być odrębnie wynagradzany.

W trzecim rozumieniu staż pracy oznacza liczbę lat pracy w przedsiębiorstwie, czyli przywiązanie do zakładu, co nie ma nic wspólnego ani z wymaganiami, ani z efektami pracy. Jednakże jest cenne dla zakładu, bo sprzyja integracji interesów przedsiębiorstwa i pracowników oraz stabilizacji załóg. Z tego względu słuszne jest jego nagradzanie, ale nie przez płace zasadnicze jako opłatę za wymagania pracy, nie przez premie zależne od efektów pracy czy okresowe podwyżki płac. Najsłuszniejsze jest przydzielanie nagrody za wieloletnią pracę (np. rocznej nagrody). Nagroda ta może stanowić wielokrotność płacy zasadniczej; jest pożądane, aby była ona wypłacana z zysku w kolejną rocznicę podjęcia pracy w zakładzie przez pracownika lub z okazji Nowego Roku. Za relacjonowaniem nagród jubileuszowych do płac zasadniczych, a nie np. minimalnych przemawiają co najmniej dwa argumenty:

1) indeksacja płacy minimalnej pociągałaby automatyczny wzrost poziomu nagród niezależnie od pracy, dezorganizując wewnętrzną strukturę wynagrodzeń;

2) w przypadku traktowania nagrody nie tylko jako instrumentu przywiązania pracownika do zakładu, lecz także swoistej kompensaty za malejące z wiekiem możliwości poprawy efektów, musi być ona relacjonowana do płacy zasadniczej, albowiem efekty te wiążą się z rodzajem pracy.

Wreszcie, staż pracy może oznaczać długość okresu pracy w ogóle

cały okres aktywności zawodowej pracownika. Tak rozumiany staż pracy nie ma nic wspólnego z wymaganiami pracy, lecz pośrednio z efektami pracy; wiąże się to raczej z wiekiem. Z uwagi na malejącą wydolność dłużej pracujący, a ściślej starsi, pracownicy mogą osiągać gorsze efekty pracy. Tak dzieje się głównie na stanowiskach wymagających dużego wysiłku fizycznego i sprawności fizycznej (zręczności, dokładności, szybkich reakcji itp.).

Jeśli w strukturze płac udział płacy zasadniczej jest względnie niski, wtedy zarobki pracownika przy malejących efektach pracy, powiązanych z ruchomą częścią wynagrodzeń, mogą spadać z wiekiem. Dlatego też pracownicy wielu krajów domagają się wprowadzenia dodatków stażowych niezależnie od wymagań i efektów pracy. Mają one na celu bądź wyrównywanie niższych możliwości zarobkowych wskutek gorszych efektów pracy, bądź umożliwienie podwyższania zarobków tą drogą wobec braku możliwości zmiany zasadniczych stawek płac (sztywne, centralnie ustalane stawki płac). Dzięki temu przedsiębiorstwo podnosi zarobki stosownie do wzrostu kosztów utrzymania lub aby uatrakcyjnić płace na stanowiskach, do objęcia których brak chętnych na rynku pracy (przyciągając nowych kandydatów lub zahamowując odpływ własnych pracowników).

Pierwszy cel tak rozumianych dodatków stażowych stanowi w gruncie rzeczy świadczenie socjalne na rzecz słabszych, ale długoletnich pracowników. Aby nie rozluźniać związku między płacą a wymaganiami i efektami pracy, słuszniej byłoby rekompensatę za ubytek sił zawrzeć raczej w odpowiednio dużych nagrodach jubileuszowych.

Drugi cel dodatków stażowych nie uzasadnia ich powoływania, ale wskazuje na bezwzględną konieczność stworzenia elastycznego mechanizmu wzrostu płac, podążającego za zmianami kosztów utrzymania, oraz uwzględniania rzadkości pracy w jej wartościowaniu.

4. Problemy wdrażania wyników wartościowania pracy

Po ustaleniu stawek płac powiązanych z wynikami wartościowania pracy dla poszczególnych stanowisk lub kategorii zaszeregowania może okazać się, że dotychczasowa stawka płac niektórych pracow-

ników jest niższa od nowej, równa jej lub wyższa. Przy założeniu, że wartościowanie było poprawne, zakres odchyleń dotychczasowych stawek płac od nowej ich struktury będzie tym większy, im bardziej nieprawidłowa była struktura dotychczasowa.

Jeżeli dotychczasowe stawki płac są niższe od proponowanych w wyniku wartościowania, to trzeba rozważyć efekty pracy pracowników otrzymujących te stawki i sytuację na rynku pracy.

Jeśli pracownik uzyskuje zadowalające efekty pracy i przedsiębiorstwo chce go zatrzymać, to należy natychmiast podnieść jego stawkę płac do poziomu właściwego. Można to uczynić jednorazowo lub w 2-3 ratach. Wtedy zaś, gdy wyniki pracownika nie są zadowalające, można obniżyć jego kategorię zaszeregowania do poziomu stawki dotychczasowej, po ewentualnym przeszkoleniu przenieść pracownika na inne stanowisko, na którym będzie uzyskiwał zadowalające efekty pracy, lub nawet zwolnić.

Dwa pierwsze rozwiązania stosuje się, gdy występuje niedobór pracowników na rynku pracy, w każdym razie kiedy zakład nie jest zainteresowany zwalnianiem pracowników (np. w warunkach blokady zatrudnienia).

Więcej kłopotów przysparzają zbyt wysokie stawki płac w stosunku do nowej struktury płac. W takim przypadku należy znaleźć optymalną w danej sytuacji drogę ich dostosowania do poziomu właściwego. Drogi te mogą być rozmaite.

Można nie zmieniać dotychczasowej stawki płac, dopóki dane stanowisko nie zostanie objęte przez nowego pracownika. Rozwiązanie to ma sens tylko wtedy, gdy zbyt wysoką stawkę płac otrzymuje wysłużony pracownik na krótko przed odejściem na emeryturę czy rentę. W innych przypadkach jest to nie do przyjęcia, ponieważ dezorganizowałoby relacje płac.

Można awansować pracownika na wyższe stanowisko, na którym wymagania pracy odpowiadają poziomowi dotychczasowej stawki płac. Posunięcie to jest najlepsze z punktu widzenia pracownika i przedsiębiorstwa, jednak nie zawsze możliwe z uwagi na brak takiego wakującego stanowiska, niechęć (czy niemożność) pracownika do częściowej zmiany kwalifikacji i charakteru pracy itp.

Można zamrozić dotychczasowe, za wysokie, stawki płac i nie obejmować ich generalnymi ani indywidualnymi podwyżkami bez względu na ich przyczynę (zmiana kosztów utrzymania, efekty pracy itp.) aż do momentu, kiedy stawki te będą odpowiadać wymaganiom pracy na tych stanowiskach. Czasami dopuszcza się podwyżki, ale w wielkości obniżonej, np. o połowę. Rozwiązanie to wymaga długofalowej i konsekwentnej polityki płac przywracającej ład i proporcje w płacach. Jest to rozwiązanie stosunkowo łagodne względem pracownika, albowiem nie prowadzi do obniżki uzyskanego wynagrodzenia. Z drugiej strony trzeba się liczyć z tym, że pracownik, który uzna się za niedocenionego, może odejść z pracy.

Można też zamrozić stawki na z góry określony czas niezbędny do znalezienia stanowiska, na które pracownik mógłby być przesunięty, lub na inny okres dowolnie zróżnicowany ze względu na długość stażu pracy (a po tym czasie dokonać zmniejszenia stawek płac do właściwego poziomu).

Stosuje się też obniżenie stawki płac do poziomu właściwego od razu lub w kilku ratach. Tu może być wiele rozstrzygnięć, dyktowanych możliwościami finansowymi, na przykład:

— wyeliminowanie nadpłaty: po roku płaci się pracownikowi 100% nadpłaty, a w każdym kolejnym roku o 25% mniej, aż do zupełnego jej zaniku,

— zredukowanie nadpłaty do poziomu rozpiętości, jaka występuje między daną a bezpośrednio wyższą kategorią płac,

— wypłacenie pracownikowi pewnej kwoty („odszkodowanie"), np. równowartości 2000 godzin, i poddanie jego stawki płac natychmiastowej korekcie w dół do właściwego poziomu; może też otrzymać połowę tej kwoty, a drugą połowę po upływie pół roku, jeśli pozostaje nadal na tym samym stanowisku.

Problem za wysokich dotychczasowych płac jest dość złożony, są one bowiem wynikiem winy kierownictwa, nie zaś pracownika. Z drugiej jednak strony utrzymanie ich:

— prowadziłoby do przekreślenia sensu wartościowania i braku zaufania do niego,

— oznaczałoby płacenie nieproporcjonalnie dużo w stosunku do wymagań i efektów pracy, co osłabia motywacyjne znaczenie płac na innych stanowiskach,

— oznaczałoby dopłacanie do stanowiska kosztem płac innych pracowników.

Analiza przypadków dostosowywania nowej i starej struktury płac pozwala sformułować kilka wniosków:

1) wartościowanie pracy powinno mieć charakter ewolucyjny, aby uniknąć głębokich odchyleń nowej od starej struktury płac; takie odchylenia, jeśli wystąpią w dużej liczbie stanowisk, natrafiają na opór ze strony pracowników czy reprezentujących ich związków zawodowych; powinien to być proces ciągły, konsekwentnie stosowany w długim okresie; gwarantuje to mniejszy zakres dostosowań, a więc i wymaga mniejszych zasobów finansowych;

2) polityka płac powinna być długofalowa i konsekwentnie oparta na wynikach wartościowania pracy, a zarazem elastyczna, umożliwiająca dostosowanie do celów przedsiębiorstwa, zmian organizacyjno-technicznych, jakie w nim zachodzą, oraz do zmian w otoczeniu;

3) przedsiębiorstwa powinny posiadać rezerwy płacowe na konieczne dostosowania;

4) należy posługiwać się możliwie prostymi, choć względnie precyzyjnymi metodami wartościowania pracy, tak aby znalazły one zrozumienie i aprobatę społeczną; ten sam wymóg odnosi się do technik powiązania wyników wartościowania z płacami;

5) doniosłe znaczenie ma przy tym szeroka, dobrze przygotowana akcja informacyjno-propagandowa, popularyzująca istotę i cele wartościowania;

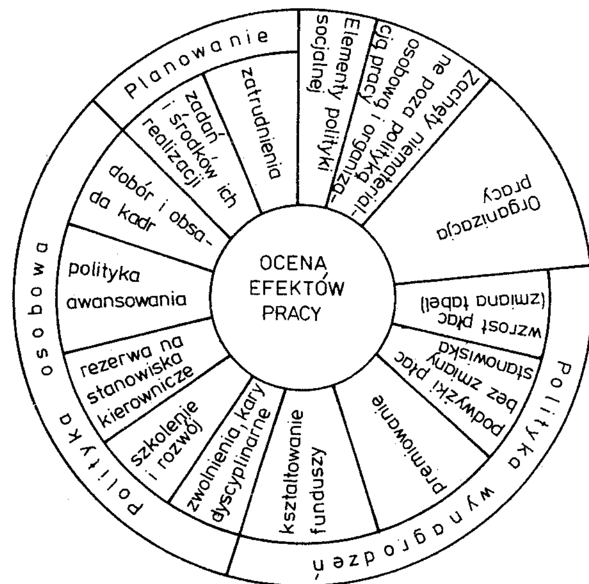
6) w skład zespołów oceniających powinni wchodzić przedstawiciele załogi, a ściślej tych grup społeczno-zawodowych, których praca poddawana jest wartościowaniu;

7) warunkiem powodzenia wartościowania jest autentyczne zainteresowanie kierownictwa zakładów racjonalną polityką zatrudnienia, osobową i płac oraz poprawą efektywności pracy; to nastąpi wtedy, gdy przedsiębiorstwo jest samodzielne i ponosi pełną odpowiedzialność za wyniki swojej działalności — do upadłości włącznie; wartościowanie pracy jest niezbędne, jeśli przedsiębiorstwo uzależnia wynagrodzenia pracowników od wymagań i efektów pracy, a zatem gdy stosuje elastyczną, ale i konsekwentnie racjonalną politykę płac, co ma szczególnie duże znaczenie w warunkach pełnego zatrudnienia.

OCENA EFEKTÓW PRACY

1. Rola i rodzaje ocen

Centralną pozycję w motywowaniu zajmuje ocena efektów pracy poszczególnych stanowisk, grup pracowniczych, wyodrębnionych zespołów wewnętrznych oraz przedsiębiorstwa jako całości (por. *rys. VIII. 1*). Pełni ona funkcję motywacyjną pośrednio i bezpośrednio.



Rys. VIII.1. Miejsce ocen efektów w motywowaniu w przedsiębiorstwie

Bezpośrednio, ponieważ dzięki niej pracownik (lub wyodrębnione ogniwo) poznaje swoją pozycję względem innych i względem przyjętych norm; oceny ujawniają jego słabe i mocne strony oraz perspektywy rozwoju, pozwalają sprecyzować kierunki poprawy efektów. Sens pośrednio realizowanej funkcji motywacyjnej przez ocenę efektów pracy wyraża się w tym, że stwarzają one podstawy

konstrukcji całego systemu motywowania, a zwłaszcza polityki osobowej i wynagrodzeń oraz organizacji pracy. Ruchoma część wynagrodzeń, a także decyzje osobowe, zwłaszcza w zakresie doboru i awansowania pracowników, powinny się kształtować przy wzięciu pod uwagę wyników ocen. Wyniki oceny dostarczają też informacji cennych dla doskonalenia organizacji pracy, np. co do potrzeby wzbogacania treści pracy i rozdziału zadań.

Trafność ocen efektów zależy od doboru kryteriów (mierników) oceny, jak też od sposobu oceniania.

Zestaw kryteriów oceny powinien jak najpełniej odzwierciedlać efekty pracy na ocenianym odcinku (szczeblu), a jednocześnie spełniać warunek hierarchicznego podporządkowania miernikom oceny ogniwa bezpośrednio wyższego (oddziału, wydziału, zakładu, przedsiębiorstwa jako całości). Liczba kryteriów oceny nie powinna być duża, aby nie nakładały się na siebie i nie osłabiały wzajemnie na zasadzie konkurencyjności.

Wyodrębnić można następujące szczeble oceny w przedsiębiorstwie:

— oceny efektów pracy przedsiębiorstwa jako całości,
— oceny efektów pracy wewnętrznych, organizacyjnie wyodrębnionych ogniw przedsiębiorstwa,
— oceny grupowe,
— oceny indywidualne.

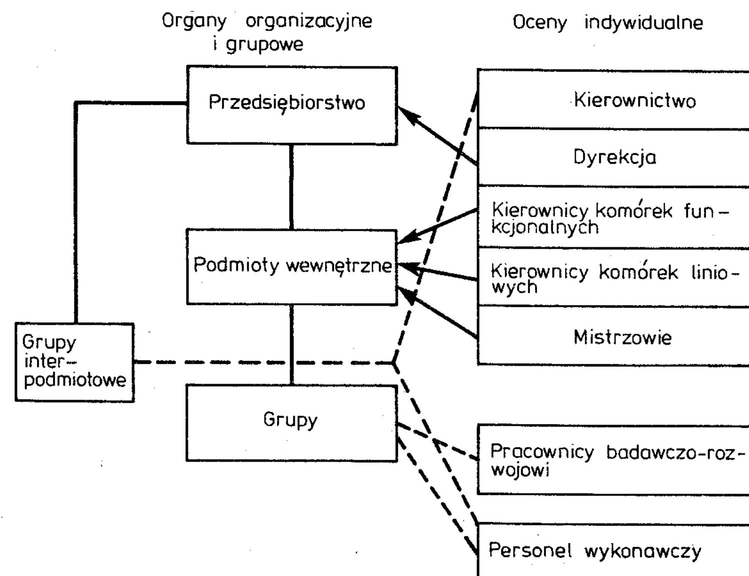
Dwa pierwsze szczeble oceny nazwiemy ocenami organizacyjnymi lub zespołowymi, dotyczą one bowiem efektów pracy mniejszych lub większych zespołów (komórek) organizacyjnie wyodrębnionych.

Jeżeli w przedsiębiorstwie występuje grupowa organizacja pracy, to efekty pracy grup zazwyczaj są zgodne z ideą tworzenia grup i oceniane przez same grupy. Są to więc oceny grupowe nastawione głównie na rozpoznawanie słabych punktów w funkcjonowaniu grup i dróg zwiększania efektów ich pracy.

Ponieważ zadania adresowane do grup są raczej wąskie, zbliża je to do ocen indywidualnych. Możliwość występowania ocen grupowych zaznaczono na *rys. VIII. 2* linią przerywaną.

Nurty ocen organizacyjnych i indywidualnych podążały dotąd właściwie niezależnie od siebie lub związek ich był luźny. Jednakże ich obiektywny charakter narzuca konieczność zintegrowania obu nurtów i stworzenia spójnego systemu ocen.

Więź ocen organizacyjnych i indywidualnych zachodzi bezpośrednio w przypadku kadry kierowniczej, ponieważ wyniki kierowanego ogniwa stanowią z natury rzeczy główne kryterium oceny efektów pracy jego kierowników (por. *rys. VIII. 2*).



Rys. VIII.2. Struktura podmiotów oceny

W przedsiębiorstwach względnie samodzielnych, głównie partycypacyjnych, może wystąpić powiązanie ocen organizacyjnych i indywidualnych w odniesieniu do pracowników na stanowiskach niekierowniczych. Ma to miejsce wtedy, gdy o łącznej puli środków na wynagrodzenia (w zasadzie ruchome) pracowników przedsiębiorstwa decyduje efekt jego pracy, a wysokość środków na wynagrodzenia ruchome pracowników podmiotów wewnętrznych zależy od efektów działalności tych podmiotów i mieści się w łącznej puli środków przedsiębiorstwa. Indywidualne wynagrodzenia ruchome zależą od indywidualnych efektów pracy i mieszczą się w łącznej puli środków podmiotu.

Bezpośrednie odniesienie ocen ogranizacyjnych do ogółu pracowników (nie tylko kierowników) właściwie nie wiąże się z ocenami indywidualnymi, lecz oznacza udział pracowników w łącznych rezultatach działalności przedsiębiorstwa. Skala i zakres występowania

tego udziału są niewielkie. Są to tzw. dywidendy w spółdzielczości lub nagrody roczne z zakładowego funduszu nagród w przedsiębiorstwach państwowych.

Rola ocen organizacyjnych i indywidualnych, jak widać, jest nieco odmienna, jednakże powinny się one wzajemnie dopełniać. W przedsiębiorstwie samodzielnym, samorządnym i samofinansującym się wyniki ocen organizacyjnych, po pierwsze — powinny stanowić bezpośrednią podstawę kształtowania środków na wynagrodzenia kierownictwa i pośrednio wpływać na ruchomą część wynagrodzeń pozostałych pracowników, po drugie — powinny stanowić podstawowy element indywidualnych ocen kadry kierowniczej, wpływających nie tylko na decyzje w zakresie wynagrodzeń, ale i na decyzje osobowe. Tak więc pełnią one dwoistą rolę i to stanowi o ich szczególnej randze w motywowaniu. Wpływają bowiem na sytuację materialną ogółu pracowników w krótkim i długim przedziale czasu oraz na stosunki międzyludzkie i integrację załogi.

Oceny indywidualne i grupowe stanowią natomiast podstawę kreowania części indywidualnych wynagrodzeń ruchomych, a więc i podziału puli środków na te wynagrodzenia, wygospodarowanej przez podmiot funkcjonujący na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, podstawę decyzji osobowych, organizacji pracy, planowania zadań i polityki zatrudnienia. Dotyczą więc bezpośrednio ocenianego pracownika i jako takie mają większą siłę oddziaływania motywacyjnego.

Konieczność stworzenia zintegrowanego, spójnego systemu ocen efektów pracy wynika też z hierarchicznej struktury celów przedsiębiorstwa socjalistycznego. Efekty pracy ogniw niższego szczebla powinny przyczyniać się do poprawy efektów pracy ogniw wyższego szczebla i na koniec przedsiębiorstwa jako całości. Wskazuje to zarazem na konieczność budowy systemu ocen, wiążącego oceny organizacyjne z ocenami grupowymi i indywidualnymi. Budowa takiego zintegrowanego systemu ocen jest bezwarunkowa w przedsiębiorstwie samodzielnym i samofinansującym się, opartym na współudziale załóg w zarządzaniu, które funkcjonuje w warunkach względnej równowagi rynkowej. Rzeczywiste efekty działalności przedsiębiorstwa determinują możliwości jego rozwoju i wielkość środków na wynagrodzenia jego pracowników. Wynika stąd konieczność współdziałania całej załogi w poprawie efektów przedsiębiorstwa i wy-

nagradzania w proporcji do ilości i jakości pracy (nakładów i efektów).

System ocen efektów pracy powinien mieć charakter kompleksowy i elastyczny. Kompleksowość oznacza uwzględnianie efektów w całej ich złożoności i różnorodności (efekty społeczne, ekonomiczne, krótko- i długookresowe, indywidualne i zespołowe).

Elastyczność jest zaś równoznaczna z potrzebą różnicowania kryteriów oceny, ich rangi i częstotliwości oceniania w przekroju sfer działalności szczebli decyzyjnych, grup zatrudnionych, a nawet w obrębie grup ze względu na specyfikę stanowiska. Niezbędne jest także elastyczne podejście do kryteriów oceny i ich rangi w skali czasu w odniesieniu do tego samego stanowiska czy zespołu.

Choć docelowo interesujący jest kierunek na jednolite schematy ocen dla ogółu pracowników, to obecna wiedza i doświadczenie nie stwarzają podstaw do ich konstrukcji. W konsekwencji przeważa stosowanie odrębnych metod oceny efektów pracy personelu kierowniczego, badawczo-rozwojowego i wykonawczego. Nawet w obrębie kadry kierowniczej zachodzi potrzeba stosowania nieco odmiennych kryteriów oceny, a co najmniej ich wag w przekroju poszczególnych szczebli kierowania w przedsiębiorstwie, różniących się zakresem podejmowanych decyzji i stopniem odpowiedzialności.

Wymóg elastyczności systemu ocen prowadzi do ich oparcia na ramowych schematach (arkuszach) oceny, co stwarza możliwość niezbędnych dostosowań do specyfiki pracy na ocenianym stanowisku.

System ocen efektów pracy powinien też spełniać wymóg długofalowości. Chodzi bowiem nie tylko o uzyskanie doraźnych efektów, ale i efektów zapewniających długofalowy pomyślny rozwój organizacji i pracowników. W konsekwencji oceny powinny być formułowane nie tylko z uwzględnieniem efektów za dany okres, ale i na tle efektów w okresach poprzednich (oceny retrospektywne) oraz pod kątem zaangażowania na poczet wyników przyszłych okresów (oceny prospektywne). Oceny zyskują wówczas też na wiarygodności. Wymóg długofalowości ocen ma kapitalne znaczenie zwłaszcza w odniesieniu do pracy kierowniczej. Ważne jest, aby oceny efektów pracy były prowadzone jednotorowo, tzn. przez jeden organ oceniający. Oceny prowadzone przez różne organy i z różnych punktów widzenia mogą prowadzić do utraty orientacji co do

pożądanych zachowań i kierunków działań. Jest to objaw wysoce niekorzystny dla sprawności motywowania.

Elementarnymi warunkami prawidłowego funkcjonowania systemu ocen jest ich rzetelność i trafność. Rzetelność ocen powinna zapewniać stałość wyników oceny uzyskiwanych kilka razy z rzędu przy powtarzaniu oceny przez wielu oceniających w oparciu o te same narzędzia i informacje. Dla osiągnięcia rzetelności i trafności ocen właściwe jest oparcie ich na arkuszach (schematach) zawierających zdefiniowany zestaw kryteriów oceny, ich wagi i skalę ocen. Oceny takie nazywane są formalnymi, w odróżnieniu od ocen cząstkowych, dokonywanych na bieżąco, bez z góry określonych reguł i podstaw oceny.

Rzetelność ocen jest niezbędnym warunkiem ich trafności. Trafność oceny przejawia się w doborze kryteriów oceny, szczebla organizacyjnego (podmiotu) oraz czasu (momentu oceny i długości okresu objętego oceną). W konsekwencji:

— dobór kryteriów oceny efektów powinien być oparty na zasadzie hierarchicznej ich zgodności; w miarę przechodzenia do mniejszych podmiotów wewnętrznych kryteria oceny stają się bardziej szczegółowe;

— im wyższy poziom agregacji efektów, tym ogólniejsze i bardziej pośrednie będą techniki oceny, a co za tym idzie — maleje trafność i rzetelność ocen;

— im niższy szczebel oceny, tym bardziej krótkoterminowe mogą być oceny; jest to ważne z punktu widzenia motywacyjnej funkcji ocen, bo przybliża termin realizacji nagrody za określone zachowanie do momentu, kiedy ono miało miejsce. W miarę przechodzenia na wyższe szczeble organizacyjne horyzont czasowy ocen musi się wydłużać, co utrudnia zachowanie wymagań rzetelności i trafności ocen. Konieczny jest zatem kompromis polegający na zróżnicowaniu okresu ocen zależnie od szczebla organizacyjnego oraz od wprowadzenia stałych i zmiennych kryteriów oceny.

2. Oceny organizacyjne

Wykorzystanie ocen organizacyjnych jako podstawy kształtowania wynagrodzeń (ich części) pracowników przedsiębiorstwa stawia problem doboru wewnętrznego podmiotów oceny oraz kryteriów, czyli mierników, oceny efektów pracy tych podmiotów.

Jeżeli źródłem wynagrodzeń ruchomych poszczególnych komórek organizacyjnych są wyniki działalności przedsiębiorstwa jako całości, dzielone w proporcji do stopnia wykonania zadań przez te komórki, a więc nie w sposób parametryczny, nie musi następować scalanie komórek wewnętrznych w większe podmioty. Zadania mogą być adresowane do każdej komórki z osobna. Każda z nich będzie wówczas stanowić samodzielny podmiot oceny.

2.1. Kryteria oceny efektywności pracy przedsiębiorstwa

W przypadku nieparametrycznego kształtowania ruchomych wynagrodzeń pracowników ogniw wewnętrznych, kryterium oceny staje się stopień wykonania obowiązujących zadań.

Istota oceniania opartego na zarządzaniu przez cele polega na tym, że z każdym stopniem wykonania zadań kluczowych wiąże się z góry określona pula punktów. Łączna suma środków na wynagrodzenia (zazwyczaj chodzi tylko o wynagrodzenia ruchome), wygospodarowana przez przedsiębiorstwo, podlega podziałowi przez sumę punktów uzyskanych przez ogół komórek organizacyjnych, skąd wynika cena 1 punktu. Następnie, uwzględniając wielkość punktów uzyskanych przez każdą z komórek, ustala się przysługującą jej pulę premii.

Problem doboru kryterium oceny efektów działalności przedsiębiorstwa i jego ogniw wewnętrznych staje się bardziej złożony w przypadku parametrycznego (normatywnego) kształtowania środków na wynagrodzenia, a przynajmniej na premie zespołowe dla podmiotów wewnętrznych.

Z natury rzeczy największe zainteresowanie budzi to kryterium oceny, które determinuje wielkość środków na wynagrodzenia. Trafny jego dobór ma więc kolosalne znaczenie dla sprawnego motywowania.

Istnieje kilka poglądów na dobór podstawy kształtowania funduszów wynagrodzeń dla przedsiębiorstwa jako całości, a mianowicie:

1) osiągnięty zysk (jego pochodne),
2) produktywność (wydajność) pracy,
3) produkcja czysta, dochód czysty itp.

Zysk. Zysk może stanowić podstawę kształtowania wynagrodzeń kadry kierowniczej, a ściślej — naczelnego kierownictwa. Nie jest natomiast możliwe ustalenie wkładu pozostałych pracowników w wygospodarowany zysk, zależny przy tym nie tylko od indywidualnych czy grupowych nakładów starań, ale i od szeregu czynników zewnętrznych (np. koniunktura), których umiejętne wykorzystywanie należy do zadań kierownictwa.

Bezpośredni udział w zysku pracowników jest możliwy w przedsiębiorstwach spółdzielczych, gdzie pracownicy są zarazem współwłaścicielami. W innych typach przedsiębiorstw bezpośredni udział w zysku pozostałych pracowników jest możliwy i celowy w niewielkim rozmiarze, lecz nie jako podstawa motywowania materialnego, poprzez wiązanie wynagrodzeń z efektami pracy, lecz motywowania niematerialnego. Jest to nagradzanie za przynależność do zakładu, skierowane na umocnienie więzi społecznych. Taki jest sens rocznych nagród w formie np. trzynastki.

Przyjęcie zysku za kryterium kształtowania wynagrodzeń automatycznie prowadzi do odrębnego wynagradzania kadry kierowniczej i pozostałych pracowników. Ten zdezintegrowany sposób wynagradzania jest właściwy dla menedżerskiego typu przedsiębiorstw. Już w typie mieszanym niezbędna jest przynajmniej częściowa integracja, możliwa dzięki uczynieniu zysku wspólnym źródłem kształtowania premii całej załogi, przy czym bezpośrednio — w stosunku tylko do dyrekcji, pośrednio — poprzez jego dezintegrację na mierniki cząstkowe (np. obniżka kosztów) — w stosunku do pozostałych pracowników.

Produktywność pracy. Najszerzej i najpowszechniej jako podstawa oceny efektów pracy i kształtowania wynagrodzeń wykorzystywana jest produktywność pracy. Produktywność stanowi relację efektów do nakładów. Jednakże obydwa elementy produktywności mogą być rozmaicie interpretowane.

Zestawienie typowych mierników nakładów i efektów określających rozmiar produktywności pracy zawiera *tab. VIII.1.*

Tabela VIII.1

Typowe mierniki produktywności pracy

Mierniki	
efektów	nakładów
I. Mierniki produkcji 1. Ilościowe fizyczna wielkość produkcji sprzedanej fizyczna wielkość produkcji wytworzonej pracochłonność produkcji sprzedanej pracochłonność produkcji wytworzonej 2. Wartościowe a) mierniki brutto wartość produkcji globalnej lub towarowej w cenach zbytu lub w cenach bieżących wartość sprzedaży produkcji w cenach zbytu lub w cenach bieżących b) mierniki netto wartość produkcji dodanej produkcja sprzedana netto 3. Kosztowe odchylenie kosztów wytworzenia sprzedanej produkcji od normatywów obniżka kosztów pracy w stosunku do normy ich udziału w dochodzie obniżka kosztów materialnych 4. Czas pracy (efektywny) 5. Wynik finansowy zysk operacyjny dochód czysty	1. Ilościowe a) pracochłonność b) czas pracy 2. Kosztowe a) koszty pracy b) koszty zużycia materialnego

Najczęściej stosowanym miernikiem produktywności pracy jest produkcja w jednostkach pracochłonności na 1 zatrudnionego lub stopień oszczędności czasu pracy rozumiany jako stosunek do łącznego rzeczywistego czasu pracy:

$$\frac{P(1+k)+F}{N}, \qquad (1)$$

gdzie:

N — łączny rzeczywisty czas przepracowany,
P — rozmiar zaoszczędzonego czasu pracy bezpośrednio produkcyjnej na wytworzoną produkcję,
k — stosunek rozmiarów czasu pracy pośrednio produkcyjnej zmiennej wraz z produkcją do czasu pracy bezpośrednio produkcyjnej,
F — niezmienny czas pracy pośrednio produkcyjnej.

Innymi miernikami są:

1) ilość produkcji na jednostkę czasu pracy lub na 1 zatrudnionego,

2) wartość produkcji dodanej na 1 zatrudnionego lub na jednostkę czasu pracy,

3) wartość produkcji w cenach zbytu lub w cenach bieżących na 1 zatrudnionego,

4) ilość produkcji w stosunku do kosztów pracy,

5) wartość produkcji dodanej na jednostkę kosztu pracy,

6) koszty materialne na jednostkę kosztów zużycia materiałowego.

Trzy ostatnie mierniki (poz. *4*, *5* i *6*) oraz drugi wariant miernika opartego na pracochłonności należą do najpowszechniej stosowanych mierników produktywności w krajach zachodnich[1]. Rzadziej występują natomiast w krajach socjalistycznych.

Spośród wymienionych mierników najbardziej kompleksowy i syntetyczny charakter ma miernik wartości dodanej pozostający w relacji do kosztów pracy (*tab. VIII.2*). W liczniku ujmuje on bowiem wartość dodaną, której wielkość zależy od racjonalnego wykorzystania rzeczowych czynników produkcji. W mianowniku natomiast ujmuje pełny koszt pracy, nie zaś liczbę zatrudnionych czy czas pracy, jak to częstokroć ma miejsce w pomiarze wydajności pracy. Przyjęcie za podstawę pomiaru liczby zatrudnionych zakłada *implicite* jednorodność pracy żywej. Jest to nazbyt daleko idące uproszczenie, błędne i szkodliwe z motywacyjnego punktu widzenia. W odniesieniu do maszyn i urządzeń byłoby nie do pomyślenia przyjęcie sumarycznej liczby, a nie wartości jako podstawy liczenia rentowności czy produktywności środków trwałych.

Walory miernika wartości produkcji dodanej na jednostkę kosztu pracy żywej sprawiają, że jest on coraz szerzej stosowany jako kryterium oceny efektywności pracy przedsiębiorstw i ogniw wewnętrznych oraz jako podstawa kształtowania wynagrodzeń ruchomych (premii zespołowych) pracowników tych ogniw.

Godny uwagi jest też ilościowy miernik produkcji odnoszonej do kosztów pracy, mający rację bytu głównie w małych ogniwach wewnętrznych, gdzie produkcja jest względnie stabilna lub jednorodna. Jest on łatwy do stosowania w krótkich odcinkach czasu i zro-

---

[1] *Handbook of Salary and Wage Systems*, London 1982.

Tabela VIII.2

Porównanie mierników produktywności

Rodzaj miernika	Stopień bezpośredniego pomiaru	Trudność stosowania	Częstotliwość pomiaru
Pracochłonność produkcji do efektywnie przepracowanego czasu pracy	najbardziej bezpośrednia miara efektów pracy żywej	wymaga istnienia sprawnego systemu pomiaru pracy	zazwyczaj co tydzień
Fizyczne rozmiary produkcji do przepracowanego czasu pracy	wrażliwy na zmiany w strukturze produkcji	łatwy do stosowania	zazwyczaj co tydzień
Fizyczne rozmiary produkcji kosztów pracy	wrażliwy na zmiany w strukturze produkcji i w stawkach płac	łatwy do stosowania	zazwyczaj co tydzień
Wartość dodana do kosztów pracy	wrażliwy na zmiany w strukturze produkcji, wielkości zapasów produkcji gotowej, cen i stawek płac	na ogół łatwy do stosowania	zazwyczaj co kwartał, pół roku lub co rok; może być liczony miesięcznie, ale będzie wtedy bardziej podatny na zmiany zapasów
Koszty materialne produkcji do kosztów zużycia materiałowego	najbardziej bezpośrednia miara efektywności i kosztowego zużycia materiałowego	łatwy, jeżeli stosuje się rachunek kosztów normatywnych; może być trudny do stosowania, jeżeli występuje duża zmienność zużycia materiałów i kosztów	zazwyczaj co miesiąc

Źródło: *Handbook of Salary and Wage Systems*, London 1982, s. 328.

zumiały dla pracowników. W tym względzie ma przewagę nad wartością produkcji dodanej, przypadającą na jednostkę kosztów pracy.

Stałe poszukiwania jak najbardziej kompleksowych miar efektywności pracy, stanowiących podstawę kształtowania wynagrodzeń, znajdują odbicie w tendencji do:

— zaniechania utożsamiania wydajności pracy żywej z produktywnością pracy,

— zastępowania nawet kompleksowych miar produktywności pracy żywej, takich jak wartość produkcji dodanej przypadająca na jednostkę kosztów pracy, przez miary produktywności globalnej wyrażającej zarówno pracę żywą jak i uprzedmiotowioną; wysoki poziom wyposażenia technicznego, rosnący koszt zużycia materiałów i surowców ostro stawia problem racjonalnego ich wykorzystania; z teoretycznego punktu widzenia pracę żywą od uprzedmiotowionej dzieli tylko cezura czasowa, a więc liczenie produktywności z uwzględ-

nieniem obu rodzajów pracy pełniej wyraża bieżąca efektywność po stronie nakładów pracy.

Doświadczenie uczy, że wzrost wydajności pracy żywej z reguły nie idzie w parze ze wzrostem globalnej produktywności, uwzględniającej efektywność wykorzystania wszystkich czynników produkcji; nie jest skorelowany z obniżką kosztów, poprawą jakości itp.[2] Dlatego też obserwuje się wiele prób i poszukiwań zmierzających do oparcia oceny na produktywności globalnej.

Miernik wydajności społecznej nadal zachowuje swoją przydatność przy wykorzystywaniu go w skali makro jako podstawy kształtowania równowagi rynkowej. Natomiast jest mniej przydatny dla potrzeb oceny efektywności pracy przedsiębiorstw i ich ogniw wewnętrznych. Wprawdzie od niedawna, ale z dużą konsekwencją i w szerokim zakresie trwają poszukiwania i próby opracowania mierników produktywności globalnej[3]. Wyrażana jest ona bądź jako zestaw kilku mierników cząstkowych, w tym wydajności pracy żywej, bądź jako jeden miernik syntetyzujący różne jej aspekty.

Interesującą formułę produktywności globalnej opracowali wspomniani T. Husband i A. Ghobadian[4]. Wyraża się ona wzorem:

$$P = \frac{O}{L+C+M+X}, \tag{2}$$

gdzie:

P — produktywność globalna w danym okresie,

O — łączne wpływy ze sprzedaży według faktur, skorygowane o zmiany w zapasach wyrobów gotowych i produkcji w toku, plus dochód otrzymany ze źródeł innych niż produkcja,

L — nakład pracy żywej w sensie wynagrodzeń (obejmuje on zarówno bezpośrednie jak i pośrednie koszty pracy łącznie ze wszystkimi elementami wynagrodzeń),

C — nakłady kapitałowe (środki trwałe),

M — wartość materiałów i zakupionych części w danym roku, skorygowana o zmiany w zapasach,

X — nakłady na różne dobra i usługi (włączając w to np. paliwo, energię, B+R) w wyrazie wartościowym.

Miernik ten przydatny jest do oceny efektywności na szczeblu przedsiębiorstwa i tych jego ogniw wewnętrznych, które posiadają na stałe wydzielone środki trwałe oraz funkcjonują na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym.

Dochód czysty. Trzecia grupa stanowisk co do kryteriów oceny efektywności pracy przedsiębiorstwa uznaje za słuszne przyjęcie produkcji czystej, dochodu czystego lub produkcji dodanej za główne kryterium oceny i źródło utworzenia środków na wynagrodzenia. Wielkości te wprawdzie różnią się między sobą, jednak ich oś stanowi produkcja czysta.

Podstawą oceny jest bądź absolutna wielkość miernika, bądź jego przyrost w stosunku do innego okresu lub normy. Ponieważ na wielkość tę składają się koszty osobowe oraz zysk, może ona stanowić źródło wynagradzania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa samorządnego lub partycypacyjnego (mieszanego). W pierwszym przypadku ogół środków na wynagrodzenia może wynikać z podziału dochodu, w drugim zaś — tylko ich część.

Dochód czysty nie jest dość rygorystycznym kryterium oceny efektywnego wykorzystywania majątku produkcyjnego i decyzji rozwojowych[5]. W związku z tym musi być uzupełniany przez zysk lub jego stopę. To dodatkowe kryterium uzupełnia zestaw kryteriów indywidualnych ocen kadry kierowniczej na ogół nie tylko dla celów polityki osobowej, ale też polityki wynagrodzeń. Oznacza to, że ruchoma część wynagrodzeń, przynajmniej dyrekcji, uzależniona jest od wielkości zysku lub od jego pochodnych.

---

[2] T. Husband, A. Ghobadian *Total Productivity and Its Links with Pa*... "Work and Pay" 1980, t. 18, nr 6, s. 292.

[3] Znajduje to wyraz w licznych opracowaniach (np. C. E. Craig, R. C. Har... *Total Productivity Measurement at the Firm Level*, "Sloan Management Review" 19... t. 14, cz. 13, s. 13-29; M. Cliquet *Politique de rémunération et d'intéressement*, Pa... 1959, s. 176.

[4] T. Husband, A. Ghobadian *op. cit.*, s. 289.

[5] Szczegółowe analizy zalet i wad produkcji czystej, dochodu czystego i produkcji dodanej znaleźć można w licznych opracowaniach (np. *Metody oceny ekonomicznej efektywności organizacji gospodarczych*, Warszawa 1979; J. Mujżel *Wskaźnik produkcji czystej w gospodarce socjalistycznej*, „Ekonomista" 1967, nr 5, M. Woodmansey *Added Value: An Introduction to Productivity Schemes*, London 1978.

2.2. Kryteria oceny efektywności pracy podmiotów wewnętrznych

Dobór kryteriów oceny podmiotów wewnętrznych determinowany jest przez szereg czynników, takich jak rodzaj i charakter produkcji, typ rozrachunku, sposoby rachunku kosztów itd.

Zasadniczo można wyróżnić trzy rodzaje kryteriów oceny efektów pracy podmiotów wewnętrznych:

— kryteria oparte na wynikach finansowych,

— mierniki kosztowe,

— mierniki produkcyjne (oparte na produktywności lub wielkości *quasi*-sprzedaży produkcji, czyli produkcji zaakceptowanej i przyjętej przez inne ogniwo wewnętrzne, na rzecz którego była wytworzona).

2.2.1. Mierniki finansowe

Dorobek teorii i praktyki gospodarczej krajów socjalistycznych wskazuje na trzy sposoby oceny podmiotów wewnętrznych na podstawie wyników syntetycznych, tj.:

1) na podstawie rzeczywistego wyniku oceny podmiotu,
2) na podstawie *quasi*-wyniku,
3) na podstawie rachunku marżowego.

Teoretycznie najbardziej poprawna byłaby ocena działalności podmiotów na podstawie rzeczywistego wyniku finansowego. Ocena taka może mieć jednak tylko bardzo ograniczony zakres stosowania.

Po pierwsze — rzeczywisty wynik finansowy może być rozpatrywany jako miernik oceny wyłącznie podmiotów produkcji podstawowej i pomocniczej, i to nie wszystkich.

Po drugie — rzeczywisty wynik finansowy może być podstawą oceny efektów pracy wewnętrznych podmiotów produkcyjnych wtedy, gdy pozostają one na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym (cała produkcja podmiotu lub jej większość zbywana jest na zewnątrz, a podstawą pomiaru wyników mogą być ceny zbytu lub ceny rozliczeniowe), gdy istnieje możliwość opracowania poprawnych ocen transferowych (wewnętrznych) jako podstawy oceny wyników podmiotów pozostających na ograniczonym rozrachunku

gospodarczym, pracujących na rzecz innych podmiotów wewnętrznych, a produkcja ich nie jest liczona wartościowo.

Po trzecie — podmioty wewnętrzne mają relatywnie mały wpływ na wyznaczone im zadanie w zakresie poziomu i rodzaju produkcji. W dużym stopniu natomiast zależy od nich jakość i terminowość wykonania zadań oraz poziom kosztów.

Po czwarte — cenami transferowymi mogą być ceny uzgodnione (negocjowane), ceny rozliczeniowe zewnętrzne lub wewnętrzne, ceny oparte na kosztach przerobu lub na kosztach zmiennych. Poza ogólnymi słabościami cen każdy z tych rodzajów obciążony jest sobie właściwymi mankamentami wynikającymi z konstrukcji cen w ogóle. Nie ma też możliwości (ani nie jest celowe) stosowania jednolitej, uniwersalnej formuły ceny transferowej. Wspomniana specyfika podmiotów wewnętrznych, duża złożoność i pracochłonność posługiwania się cenami transferowymi w przemysłach o produkcji zmiennej i wieloasortymentowej oraz słabości cen transferowych powodują, że ich stosowanie musi być ostrożne i wymaga uprzedniego usprawnienia cen zewnętrznych.

Quasi-wynik podmiotu jest to kwotowy udział w łącznym wyniku przedsiębiorstwa, wykonany na ogół na podstawie relacji planowanych bądź to między majątkiem produkcyjnym podmiotu a majątkiem produkcyjnym przedsiębiorstwa, bądź też między kosztami własnymi (lub ich częścią, np. kosztami przerobu) podmiotu i całego przedsiębiorstwa.

Praktycznie oznacza to uzależnienie funduszy wynagrodzeń nie od wyników pracy podmiotu, lecz od wyniku przedsiębiorstwa jako całości oraz od relacji planowanego zadania cząstkowego od jego wielkości w skali przedsiębiorstwa. Nie chroni to przed niebezpieczeństwem konsumowania efektów pracy jednych ogniw przez inne, gorzej pracujące. Ocena na podstawie *quasi*-wyniku jest zatem wadliwa z motywacyjnego punktu widzenia. Można ją ewentualnie dopuścić w odniesieniu do kadry kierowniczej, przy obwarowaniu uruchomienia funduszy warunkiem spełnienia wytyczonych zadań cząstkowych związanych bezpośrednio z działalnością podmiotu. *Implicite* zakłada to oderwanie miernika i reguł tworzenia funduszy wynagrodzeń dla kierownictwa od funduszy dla pozostałych pracowników.

Wybór wariantu oceny opartej na relacjach majątku produkcyj-

nego jest dodatkowo utrudniony ze względu na brak odpowiedniej ewidencji w przekroju podmiotowym. Wymaga zatem uprzedniej jej przebudowy.

Ocena oparta na rachunku marżowym oznacza uzależnienie funduszu zachęt materialnych od „zysku", który stanowi różnicę między marżą podmiotu a jego kosztami stałymi. Marżę dla poszczególnych podmiotów ustala się jako narzut procentowy na ich standardowe (normatywne) koszty bezpośrednie lub zmienne. Na marżę składają się koszty stałe podmiotu, ustalone w preliminarzu, oraz „zysk". Niekorzystne odchylenia kosztów konsumują zatem część „zysku". Koncepcja rachunku marżowego jest zharmonizowana z zyskiem jako kryterium oceny przedsiębiorstwa.

Z natury swej rachunek marżowy nadaje się głównie do oceny efektów pracy podmiotów zarządu. W obecnych jednak warunkach, jak wykazują badania, zastosowanie go może mieć ograniczony zasięg.

W większości gałęzi przemysłu efektywność pracy mierzona wynikiem syntetycznym w takich podmiotach jak zaopatrzenie, a częściowo także w podmiotach zbytu, jest w niewielkim stopniu zależna od samych podmiotów (postoje i nierytmiczność produkcji, a zatem i zbytu, trudności surowcowo-paliwowe itp). Koncepcja rachunku marżowego jest oceniana przez praktyków jako mobilizująca podmioty zarządu do efektywnej pracy, przydatna w praktyce tam, gdzie wpływ podmiotów na ich wyniki jest wyraźny i niewątpliwy. Dotyczyć to może np. raczej przemysłów wydobywczych niż przemysłów konsumpcyjnych.

2.2.2. Mierniki kosztowe

Oszczędność kosztów stanowi odchylenie rzeczywistych kosztów podmiotu od iloczynu normatywnego kosztu jednostkowego i wielkości produkcji podmiotu, zaakceptowanej pod względem jakości i wykonywanej w ramach planu asortymentowego. Ponadto pełny rachunek kosztów powinien uwzględniać oszczędność kosztów zmiennych opartych na innych nośnikach niż produkcja oraz odchylenie kosztów stałych podmiotu od preliminarza tych kosztów.

Konkretna postać kosztowego kryterium oceny może być rozmaita. Może to być obniżka kosztów całkowitych lub tylko ich

części (np. kosztów pracy) w stosunku do standardu przyjętej normy ich udziału w dochodzie itp.[6]

Oparcie oceny podmiotu na rachunku kosztów wymaga jego porzebudowy:

— aby oprzeć go na normatywnych kosztach w ujęciu podmiotowym; w rzeczywistości rachunek kosztów normatywnych nie funkcjonuje powszechnie nawet w odniesieniu od wyrobów finalnych przedsiębiorstwa; niezbędny jest tu rachunek odniesiony do poszczególnych faz produkcji, do każdego elementu finalnego produkowanego w ramach podmiotu;

— aby uwzględniał on te tylko składniki kosztów, na których poziom ma wpływ dany podmiot; koncepcje takiego rachunku istnieją, ich wdrożenie jest realne, a na dalszą metę nieodzowne dla wprowadzenia rzeczywistego rachunku ekonomicznego, ale zależne od motywacji przedsiębiorstw, określanej przez system zarządzania;

— aby uwzględniał bardziej precyzyjny rachunek kosztów własnych, z których część, w istocie rzeczy niezależna lub prawie niezależna od produkcji, jest zmienna w stosunku do innych nośników.

2.2.3. Mierniki produkcyjne i rzeczowe

Najpowszechniej stosowane są mierniki produktywności jako podstawa oceny efektów pracy ogniw wewnętrznych i kreowania ruchomej części wynagrodzeń pracowników tych podmiotów. Na nich oparte są tzw. plany Scanlona, Kaisera, Ruckera itp., stosowane szeroko w krajach zachodnich. Produktywność pracy żywej jest powszechnie stosowanym kryterium oceny w krajach socjalistycznych.

Wszędzie tam, gdzie celowy jest silny wzrost produkcji, a struktura produkcji jest stabilna (np. w przemyśle wydobywczym, cementowym), użyteczne jest stosowanie miernika *quasi*-sprzedaży produkcji. Miernik ten wyraża umowną sprzedaż produkcji jednego ogniwa na rzecz innego w obrębie przedsiębiorstwa. Produkcja „sprzedana" oznacza produkcję zaakceptowaną pod względem jakości, asortymentowości, terminowości przez podmiot-odbiorcę, wyrażoną w jednostkach umownych, częściej zaś w normatywnej pracochłonności (normatywna produkcja czysta).

[6] M. Cliquet *Politique ..., ed. cit.*, s. 193 i nast.; W. J. Koszkin *Sowierszenstwowanije chozjajstwienno-tiechniczeskoj riewolucji*, Moskwa 1979, s. 50 i nast.

Zazwyczaj pozytywne rezultaty daje kojarzenie obu mierników: produkcyjnych i kosztowych. Dlatego też mierniki kosztowe stanowią element współcześnie szeroko stosowanych miar produktywności (produktywność kosztowa).

3. Oceny indywidualne i grupowe

3.1. Metody oceny

Istnieją trzy główne modele oceny efektów pracy: oparty na wynikach, na cechach osobowościowych oraz na zachowaniach. Najmniej obiektywny, choć najstarszy, jest model drugi.

Model oparty na wynikach należy do najbardziej obiektywnych. Jest też on uznawany za wystarczającą podstawę oceny efektów, gdy jej wyniki wykorzystywane są w polityce wynagrodzeń, organizacji pracy czy w polityce zatrudnienia. Specjaliści zwracają jednak uwagę na to, że nie jest on wystarczającą podstawą do decyzji osobowych, zwłaszcza w zakresie awansowania. Informuje on bowiem o wynikach na dotychczas zajmowanym stanowisku. Pozwala określić czy pracownik przerasta to stanowisko, czy też nie. Jednak nie daje informacji, w jakim kierunku powinien być awansowany, jeśli przerasta zajmowane stanowisko.

Możliwe są zatem dwa rozwiązania:

1) prowadzenie odrębnych ocen efektów pracy z punktu widzenia potrzeb polityki wynagrodzeń, zatrudnienia i organizacji pracy oraz z punktu widzenia polityki osobowej; te ostatnie oceny musiałyby jednak wykorzystywać wyniki ocen nurtu pierwszego;

2) prowadzenie jednolitej oceny bez względu na kierunki wykorzystania, wówczas jednak celowe jest uzupełnienie ocen opartych na wynikach niewielkim zakresem ocen opartych na zachowaniach bądź cechach osobowościowych; teoretycznie bardziej poprawne, bo bardziej obiektywne, jest kojarzenie ocen opartych na wynikach i na zachowaniach faktycznych; ocena cech osobowościowych jest niebezpieczna, ponieważ ułatwia manipulowanie ludźmi poprzez dowolny, dopasowany do swoich celów, zestaw pożądanych cech osobowościowych, jak i przez trudną do sprawdzenia ich wycenę.

Oceny uzupełniające (oparte na zachowaniach lub cechach osobowościowych) nie mogą być jednak wykorzystywane do celów polityki wynagrodzeń, lecz mogą być wykorzystywane do celów polityki osobowej, a nawet organizacji pracy. Mając na względzie wymóg spójności różnych podsystemów motywowania, można postulować wyłącznie wybór wariantu drugiego.

Ocena wyników może następować w sposób bądź bezpośredni, obejmując wyniki wymierne, bądź pośredni za pomocą umownych, specjalnych narzędzi umożliwiających ocenę efektów bezpośrednio niewymiernych. Ocenianie polega na porównywaniu osiągniętych wyników bądź ze z góry ustalonymi normami (wzorami), bądź z wynikami innych pracowników i ustalaniu wyników przeciętnych, ponadprzeciętnych lub gorszych od średnich.

Bezpośrednie ocenianie możliwe jest tylko w stosunku do części efektów, głównie organizacyjnych, oraz cząstkowych efektów pracy, zwłaszcza bezpośrednio produkcyjnej, np. stopnia wykonania norm pracy, współczynnika płynności kadr. Nie spełniają one na ogół wymogu kompleksowości oceny. Poszukuje się zatem innych miar.

Drugi sposób oceny wyników opiera się na zarządzaniu przez cele (ocenianie przez cele lub zadania). Przez sam fakt formułowania kilku zadań kluczowych, przy tym dostosowanych najpełniej do form i zakresu pracy komórki czy stanowiska, osiąga się bardziej kompleksowy pomiar efektów. Ocenianie przez cele nastawione jest na efekt ilościowy (stopień wykonania), nie zaś na sposób dochodzenia do tego efektu (np. zachowania). Zatem jakby daje dużą swobodę w osiąganiu oczekiwanych efektów, z tego też względu nadaje się zwłaszcza do oceny efektów pracy kierowniczej i jest łatwe do komponowania z efektami organizacyjnymi, o charakterze bezpośrednim.

Bezpośredni pomiar wyników pracy jest wyjątkowo trudny w odniesieniu do pracy wprawdzie wykonawczej, ale umysłowej. Dlatego też właściwsze jest stosowanie ocen przez cele, ewentualnie kojarzonych z innymi modelami ocen: cech osobowościowych lub zachowań. Na ogół zupełnie odrębne sposoby oceny efektów stosuje się względem pracy badawczo-rozwojowej oraz względem pracy kierowniczej. Szczególnie doniosłe znaczenie ma trafna, przemyślana ocena efektów pracy kierowniczej z uwagi na szczególną rolę kierowników w kształtowaniu efektywności pracy. Ponadto w przy-

padku tych ocen zachodzi ścisłe powiązanie ocen organizacyjnych z indywidualnymi ocenami efektów pracy kierownictwa. Okoliczność ta niepomiernie podnosi złożoność i pilność systematycznej oceny efektów pracy kierowniczej. Metody ich oceny przedstawione zostały w innej pracy[7].

W odniesieniu do prac fizycznych o dużym udziale prac ręcznych, gwarantującym przemożny wpływ robotników na ilość i jakość pracy, właściwsza jest bezpośrednia ocena (pomiar) stopnia wykonania zadań (norm) na podstawie wyników wymiernych. Jest ona łatwiejsza, bardziej precyzyjna i zrozumiała niż w innych grupach zatrudnienia.

Normowanie pracy, ze względu na szeroki zakres stosowania, ma kolosalne znaczenie dla powodzenia systemu ocen efektów pracy. Niestety, obarczone jest ono obecnie bardzo licznymi i poważnymi słabościami, pośród których wymienić należy przede wszystkim to, że normy nie mają charakteru technicznie uzasadnionego, nie są wystarczająco precyzyjne, a także to, że mają one głównie charakter indywidualny i fragmentaryczny, czyli odzwierciedlają tylko niektóre elementy efektów pracy na stanowisku. Normowanie wymaga zatem tyleż gruntownego, co i pilnego usprawnienia. Trudnościom, jak i możliwościom racjonalizacji norm poświęcona jest bardzo obfita literatura, zwłaszcza organizatorska, z zakresu ekonomiki pracy i płacowa. Ta okoliczność, jak i duża złożoność problemu, wymagająca odrębnego i obszernego potraktowania przemawiają na rzecz zasygnalizowania w tym miejscu głównych kierunków usprawnień i wskazania na specjalistyczną literaturę pomocną w rozwiązywaniu problemu[8].

Podstawowe kierunki racjonalizacji norm pracy ująć można następująco. Doświadczenia różnych krajów wskazują, że główną drogą usprawnienia norm jest nadanie im charakteru kompleksowego.

---

[7] *Metody oceny efektów pracy kierowniczej*. Praca zbiorowa pod red. S. Borkowskiej, Warszawa 1984.

[8] Kierunki usprawnienia norm przedstawione są przede wszystkim w pracy A. Melicha (*Technika płac i kierunki jej usprawnienia*, Warszawa 1972, s. 214-232), K. Makowskiego (*Mierzenie pracy*, Warszawa 1973), A. B. Bogrowa, G. S. Czubarowa *Otraslewyje normy truda*, Moskwa 1964) i innych. Szczegółowe techniki normowania pracy oraz organizacji służb normowania można znaleźć w pracach T. Strzeleckiego i Z. Mikołajczyk (T. Strzelecki *Podstawy organizacji i normowania pracy*, Warszawa 1983; Z. Mikołajczyk *Techniki organizatorskie*, Warszawa 1979).

Kompleksowość zaś łatwiej osiągnąć określając normy grupowe bądź zespołowe niż indywidualne. Normy takie są pożądane także ze względu na potrzebę rozszerzenia grupowych i zespołowych form organizacji pracy.

Duże możliwości złagodzenia presji na rozluźnianie norm i manewrowanie godzinami nadliczbowymi tkwią w stosowaniu maksymalnych (zamiast minimalnych) norm zadaniowych. Oznacza to, że pracownik nie uzyskuje żadnej zapłaty za przekroczenie normy. Co więcej, dobrze zorganizowane przedsiębiorstwa w niektórych krajach wysoko rozwiniętych (np. we Francji) stosują kary za przekroczenie norm. Przesłanką takiego postępowania jest następujące rozumowanie: przekraczanie prawidłowo ustalonych norm stwarza trudności surowcowo-materiałowe, podnosi koszty magazynowania, trudności w zbycie itp. Tak więc przynajmniej częściowa substytucja norm minimalnych przez maksymalne stanowi drugi kierunek usprawnień normowania. Trzeci zaś polega na doskonaleniu samych technik normowania. Wskazać też trzeba na inny, może najważniejszy, ale też dyskusyjny kierunek racjonalizacji. Polega on na rezygnacji z wiązania wyników oceny bezpośrednich efektów pracy (stopnia wykonania norm) z wynagrodzeniami w sposób sformalizowany, oparty na z góry przyjętej rachunkowej formule określającej zależność płacy od stopnia wykonania norm. Można to osiągnąć ograniczając zakres stosowania indywidualnego akordu na rzecz grupowego bądź rezygnując z norm jako podstawy płac, ograniczając się do wykorzystania ich jako podstawy organizacji pracy.

Kolejny kierunek pożądanych zmian polega na wprowadzeniu kompleksowych okresowych ocen efektów pracy (kwartalne lub półroczne), uwzględniających stopień wykonania norm ilościowych, jakościowych, kosztowych itp. W przypadku pracy grupowej natomiast dodatkowo trzeba uwzględnić społeczne kryteria oceny: współdziałanie w grupie i dyscyplinę pracy. Dopiero takie oceny, oparte na umownych skalach oceny, uzgodnionych z pracownikami, pozwalają zaszeregować ocenianych pracowników do odpowiednich klas i podjąć właściwe decyzje osobowe, a także płacowe na następny okres do czasu kolejnej oceny.

3.2. Sposób przeprowadzania ocen

Ocenianie następuje w kilku fazach: wypełnianie arkuszy oceny i ich części informacyjnej o zadaniach oraz o warunkach ich realizacji zasadniczo przez ocenianego (samoocena), a częściowo przez zwierzchnika, rozmowa z ocenianym, prowadzona przez organ oceniający, właściwe ocenianie, czyli wystawienie not punktowych przez organ oceniający, oraz sformułowanie wniosków z dokonanej oceny.

3.2.1. Organy oceniające

Ze względu na dużą złożoność efektów pracy dyrekcji i wpływ wielu czynników zewnętrznych na ich wielkość niezbędna jest ocena zespołowa.

W przypadku pozostałych pracowników właściwe są oceny dokonywane przez bezpośredniego zwierzchnika i poddawane akceptacji zwierzchnika szczebla wyższego, uwzględniające elementy samooceny ze strony ocenianego oraz oceny dokonywane przez podwładnych. W każdym przedsiębiorstwie służby pracownicze prowadzić powinny okresowo analizy społeczne, z których wynikną ogólne oceny także kadr kierowniczych różnych szczebli. Opinie te mogą i powinny być wykorzystywane przy okazji ocen okresowych.

Źródłem informacji o ocenie ze strony podwładnych powinny być skargi i zażalenia oraz protokoły z narad pracowniczych. Tak więc również w przypadku kadry kierowniczej niższych szczebli (poza dyrekcją) oceny byłyby w gruncie rzeczy zespołowe o tyle, że wykorzystuje się w nich opinie różnych ludzi, jednakże zasadniczo przeprowadza je przełożony.

Pożądane byłoby, aby w skład zewnętrznego zespołu oceniającego efekty pracy dyrekcji weszli przedstawiciele organu założycielskiego, organów przedstawicielstwa załogi, przedstawiciele banków, głównych dostawców i odbiorców (federacji konsumentów w przemysłach konsumpcyjnych), organizacji społeczno-politycznych.

Pluralizm struktur organizacyjnych i typów przedsiębiorstw pociąga za sobą różnorodną interpetację organów zatrudniających.

W przedsiębiorstwach w pełni samorządnych samorząd pracowniczy jest właściwym organem decydującym o powołaniu i składzie zespołu oceniającego. Zachodzi pytanie, czy w tego typu przedsiębiorstwach potrzebna jest ocena pozycji. Odpowiedź jest pozytywna. Za oceną pozycji przemawiają racje ekonomiczne, społeczne (potrzeba porównań płac, kierowania ludźmi itp.) oraz względy polityki osobowej. Oceny bowiem ułatwiają kształtowanie trafnych decyzji *ex ante*, nie zaś *ex post*, kiedy nieprawidłowości gospodarowania przejawiają się poprzez rynek produktów (zysk czy inny wynik finansowy) i rynek pracy (płynność kadr itp.) lub poprzez konflikty społeczne.

Uznając potrzebę oceny pozycji ogółu przedsiębiorstw samorządnych, konieczne jest powołanie takiego zespołu oceniającego, który mógłby dokonać porównań wyników oceny różnych przedsiębiorstw tej samej branży. Możliwe są tu rozmaite rozwiązania:

1) powołanie zespołu oceniającego wspólnego dla wszystkich przedsiębiorstw objętych porównaniami,

2) powołanie zespołu oceniającego tylko jedno przedsiębiorstwo przy założeniu, że zdoła on wyniki ocen własnej kadry (ocen organizacyjnych) porównać z wynikami innych przedsiębiorstw.

Bardziej realny i praktyczny jest wariant pierwszy. Gwarantuje bowiem większą porównywalność wyników ze względu na identyczne arkusze oceny, dostępność danych, przedstawicielstwo tych samych osób oceniających w odniesieniu do ocenianych przedsiębiorstw. Technicznie zespół oceniający powinien grupować przedstawicieli samorządów pracowniczych ocenianych przedsiębiorstw (jako organów zatrudniających) oraz innych członków zespołu zgodnie z określeniem składu zespołu na wstępie tego paragrafu. Zespół ten mógłby być powoływany przez zrzeszenie (zgrupowanie) przedsiębiorstw, a więc np. przez izbę samorządową, grupującą przedstawicieli przedsiębiorstw samorządnych, lub przez inny rodzaj zgrupowania. Potrzeba takich zgrupowań istnieje dla wielu innych powodów: profilowanie wspólnych przedsięwzięć rozwojowych, polityka płac itd.

W przedsiębiorstwach samodzielnych typu menedżerskiego odpowiedzialność za ocenę efektów pracy dyrekcji spoczywa na radach nadzorczych. W tym przypadku, podobnie jak w przedsiębiorstwach samorządnych, zespół oceniający może być wspólny dla ocenianych przedsiębiorstw i powoływany przez ich zgrupowania bądź — odrębny dla każdego przedsiębiorstwa. Pierwszy wariant ma więcej walorów. Skład zespołu oceniającego byłby taki sam, jak w innych rozwiązaniach, z tym że przedstawicielami organów zatrudniających byliby przedstawiciele rad nadzorczych.

W przedsiębiorstwach państwowych typu partycypacyjnego, w których samorząd pracowniczy pełni głównie funkcje opiniodawcze i kontrolną, ale też częściowo stanowiące, organami zatrudniającymi będą: organ władzy terenowej bądź właściwi ministrowie. Organa te powoływać zatem powinny zespoły oceniające przedsiębiorstwa sobie podległe o podobnym charakterze działalności. Jest jednak rzeczą konieczną, aby w skład tych zespołów weszli przedstawiciele samorządów pracowniczych, których głos — głównie w sprawach efektywności społecznej — jest niezbędny.

W przedsiębiorstwach państwowych o ograniczonej samodzielności organy założycielskie dokonują oceny pracy dyrekcji, uwzględniając opinię załóg ujawnioną w toku badań ankietowych, skarg i wniosków.

3.2.2. Częstotliwość ocen

Oceny efektów pracy dyrekcji należałoby przeprowadzać co roku w części dotyczącej wykonania zadań (wyników), a wyniki ich wykorzystywać jako wytyczną w zakresie podejmowania decyzji płacowych i planowania zadań. W przejściowym okresie reformy raz na 3 lata, a następnie w zasadzie raz na 5 lat byłoby właściwe dokonywanie oceny dyrekcji. Podstawą takiej oceny byłaby sumaryczna ocena efektów pracy (wykonania zadań) dyrekcji za cały 3-5-letni okres z uwzględnieniem ocen prospektywnych oraz oceny cech osobowościowych czy zachowań w przypadku jej stosowania. Ocena kadr stanowić powinna podstawę przede wszystkim decyzji o dalszym zatrudnieniu członków dyrekcji na zajmowanych stanowiskach.

Termin oceny musi być skorelowany z okresem obowiązywania umowy o pracę z członkami dyrekcji. Dyrekcja powinna być zasadniczo powoływana (zatrudniana) na okresy 5-letnie, co harmonizuje z planami wieloletnimi. Wówczas ocena kadr musiałaby następować co najmniej na rok przed upływem okresu zatrudnienia, tak aby zapewnić ciągłość planowania i działania bez względu na zmiany osobowe na stanowiskach kierowniczych.

Oceny pozostałych kierowników należałoby dokonywać co roku. Zasada ta nie dotyczy nowo zatrudnionych na zajmowanych stanowiskach kierowników i osiągających niezadowalające wyniki pracy, ponieważ wymagają oni częstego nadzoru, oraz kierowników przewidzianych do szybkiego awansu. Wszyscy ci kierownicy na ogół powinni być oceniani w okresach półrocznych. Oceny efektów pracy personelu niekierowniczego, wyjąwszy personel badawczo-rozwojowy, w zasadzie powinny być dokonywane co kwartał, a najdalej co pół roku. Odrębność pracy badawczo-rozwojowej przemawia za stosowaniem nieco innych technik oceny i dłuższych, ale zróżnicowanych okresów oceny, cząstkowych, pokrywających się z planowanym czasem realizacji zadań, oraz pełnych co 4-5 lat.

Rozdział IX

WYNAGRODZENIA JAKO PODSYSTEM MOTYWOWANIA

1. Motywacyjna i społeczna funkcja wynagrodzeń

Wynagrodzenia obejmują „wydatki pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalenty, poniesione bezpośrednio przez przedsiębiorstwo na opłacenie pracy wykonywanej przez osoby fizyczne na jego rzecz niezależnie od źródeł finansowania"[1].

Wynagrodzenia stanowią podstawowy instrument motywowania, choć ich rola jest zróżnicowana w przekroju grup społeczno-zawodowych. Powinny one skłaniać do podejmowania określonych prac, do trwania przy nich i do poprawy efektywności pracy. Drogi jej realizacji są zmienne w czasie i w przestrzeni. Na ogół jednak poprawa efektywności oznacza potrzebę:

— wzrostu podaży dóbr i usług w celu jak najlepszego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań społeczeństwa,

— racjonalnej alokacji i wykorzystania osobowych i rzeczowych czynników produkcji,

— intensyfikacji działalności rozwojowej (dynamizm innowacyjny, rozwój wymiany z zagranicą).

System wynagrodzeń powinien nie tylko sprzyjać realizacji tych celów, ale być też zorientowany na ludzi, gwarantując im osobisty rozwój i zaspokojenie ich oczekiwań. Akceptacja społeczna stanowi bowiem konieczną rękojmię wyzwolenia zainteresowania pracowników osiąganiem wymienionych celów.

Powodzenie systemu wynagrodzeń przedsiębiorstwa w realizacji funkcji motywacyjnej wymaga, aby jego konstrukcja zapewniała niesprzeczne działania wszystkich funkcji wynagrodzeń, a głównie społecznej i motywacyjnej, aby była zgodna z zasadami motywowania oraz dostosowana do otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, a więc głównie do treści systemu zarządzania, oraz do otoczenia wewnętrznego, czyli do organizacji i charakteru procesów produkcji i pracy, kwalifikacji i oczekiwań pracowników. U podstaw motywacyjnej funkcji wynagrodzeń leży podział według pracy, a więc według ilości i jakości pracy. Konsekwentne wynagradzanie stosownie do ilości i jakości pracy jest warunkiem zachowania autorytetu pracy, opłacalności podejmowania prac trudnych i odpowiedzialnych czy uciążliwych oraz starannego wykonywania pracy. Z natury rzeczy realizacja funkcji motywacyjnej prowadzi do zróżnicowania poziomów wynagrodzeń.

Sens społecznej funkcji wynagrodzeń wyraża się w tym, że powinny one zapewnić pracownikom wynagrodzenia co najmniej na poziomie minimum socjalnego, nie powinny dopuszczać do obniżenia stopy życiowej pracowników i ich rodzin (wskutek wzrostu kosztów utrzymania), jak też zapewnić społecznie akceptowane zróżnicowanie sytuacji dochodowej pracowników, dla większości pracowników zależne od relacji wynagrodzeń[2].

Realizacja funkcji społecznej prowadzi do egalitaryzacji zarobków. Procesy egalitaryzacji i dyferencjacji są nierozłączne, ale przebiegają różnokierunkowo[3]. Dodajmy też, że realizację funkcji społecznej warunkuje efektywność motywacyjnej funkcji płac.

Dylematem każdej polityki wynagrodzeń jest znalezienie rozsądnego kompromisu między społeczną i motywacyjną funkcją wynagrodzeń. Nie jest to łatwe. Optymalny jego punkt jest zmienny w czasie i zależy od wielu uwarunkowań natury społeczno-politycznej i ekonomicznej. W warunkach ubóstwa, walki o przetrwanie narodu (wojna, rewolucja, kryzys) społeczeństwo dąży ku egalitaryzacji, a w warunkach rozwoju — do dyferencjacji zależnie od pracy. Pogodzenie obu funkcji można jednak osiągnąć.

Rozgraniczenie ośrodków odpowiedzialności za realizację funkcji społecznej od ośrodków dyspozycyjnych funkcji motywacyjnej wpływa na złagodzenie rozbieżności. W państwie socjalistycznym głównym

[1] Ustawa z dn. 26 II 1982 r. *o gospodarce finansowej przedsiębiorstw państwowych*. Dz. U. 1982, nr 7, poz. 54.

[2] Z. Morecka *Społeczne aspekty gospodarowania*, Warszawa 1981, s. 269.
[3] *Ibid*. s. 36.

ośrodkiem odpowiedzialności za realizację społecznej funkcji wynagrodzeń powinny być organy władzy terytorialnej i centralnej, przedsiębiorstwa natomiast powinny odpowiadać za realizację funkcji motywacyjnej w ramach obowiązujących przepisów kształtowanych centralnie, a więc gwarantujących realizację funkcji społecznej.

Podobny skutek odnosi wydzielenie z wynagrodzeń tej części, która ma charakter zabezpieczenia socjalnego, gwarantowanego każdemu pracownikowi bez względu na jego pracę, resztę kształtując już konsekwentnie w proporcji do ilości i jakości pracy. Socjalna część wynagrodzenia[4] powinna objąć płacę minimalną, pokrywającą minimum socjalne i kształtowaną w proporcji do wynagrodzeń przeciętnych, oraz nagrody jubileuszowe i dodatki stażowe z tytułu malejącej wydajności pracy, jak też inne stałe dodatki niezależne od pracy. W pewnym sensie funkcję socjalną pełnić też może wynagrodzenie gwarantowane pracownikom w okresie postępowania upadłościowego względem przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni, wypłacane na rachunek zarządu komisarycznego, a więc ostatecznie — przez państwo. Szczególnie duże znaczenie ma oparcie wynagrodzenia minimalnego na poziomie minimum socjalnego, ponieważ tylko wtedy można pozostałą część wynagrodzeń konsekwentnie relacjonować do pracy. Niespełnienie tego warunku nieuchronnie wyzwala nie kończące się naciski na wzrost i podwyżki wynagrodzeń, niezależnie od nakładów i efektów pracy.

Ta pozostała część wynagrodzeń (czyli wynagrodzenia za pracę) obejmowałaby część względnie stałą, różnicowaną głównie w oparciu o wyniki wartościowania pracy, a więc proporcjonalnie do różnic w jakości pracy, oraz część ruchomą, zależną od wielkości efektów pracy.

Warunkiem efektywnej realizacji nakreślonego kompromisu między motywacyjną i społeczną funkcją wynagrodzeń jest rozgraniczenie kompetencji głównych instytucjonalnych podmiotów polityki płac, a mianowicie Centrum, przedsiębiorstw i związków zawodowych. Brak takiego określenia i zharmonizowania narzędzi polityki wynagrodzeń każdego podmiotu z logiką systemu zarządzania był zawsze jedną z głównych przyczyn niepowodzenia motywacyjnej funkcji wynagrodzeń. W warunkach samodzielności przedsiębiorstw wręcz fundamentalne znaczenie dla powodzenia motywowania przez płace przy zachowaniu wymogów społecznej funkcji płac ma długofalowa, spójna centralna polityka płac. Ona to wyznacza ramy motywowania płacowego w przedsiębiorstwie i wywiera przemożny wpływ na jego skuteczność.

2. Motywowanie przez płace w przedsiębiorstwie

Do podstawowych narzędzi zakładowej polityki płac należą: tabele płac, formy płac i premiowanie. Rozważmy zatem możliwości takiego posługiwania się nimi, które zapewnią skuteczność motywowania przez płace.

2.1. Motywacyjne aspekty budowy tabel płac

Płaca zasadnicza stanowi główny składnik wynagrodzeń. Istnieją zatem powody do szczegółowej troski o jak najlepsze wykorzystanie jej w roli instrumentu motywowania. Tymczasem ta właśnie rola jest zupełnie niewykorzystana. Zapewne jest to częściowo skutkiem dominacji akordowych form płac oraz kształtowania stawek płac przez Centrum i długotrwałego utrzymywania ich bez zmiany mimo wzrostu kosztów utrzymania. Ponieważ przedsiębiorstwa samodzielne zyskują możliwość względnie swobodnego kształtowania stawek płac[5], celowe jest poświęcenie uwagi możliwościom zwiększania motywacyjnego znaczenia płac zasadniczych, a tym samym czasowych i czasowo-premiowych form płac, choć także i akordowych. Jest to tym bardziej celowe, że możliwości te nie są wyeksponowane w polskiej literaturze płacowej.

Siła motywacyjna tabel płac zależy od trafności ich konstrukcji. Na sposób budowy tabel płac składa się kilka czynności:

1) określanie zasadniczych stawek płac,

---

[4] Od wynagrodzenia socjalnego odróżnić trzeba socjalny dochód z pracy, na który składa się wynagrodzenie socjalne oraz świadczenia socjalne zakładu z funduszu socjalnego i mieszkaniowego.

[5] Ustawa z dnia 26 I 1984 r. o *zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradzania*, Dz. U. 1984, nr 5.

2) ustalanie rozpiętości między stawkami płac kolejnych stanowisk czy kategorii zaszeregowania,

3) ustalanie wielkości przedziałów płac w przypadku stawek wielopoziomowych,

4) zmiana stawek płac i podwyżek w obrębie przedziałów płac według określonych zasad.

Główną podstawą kształtowania zasadniczych stawek płac powinny być wyniki wartościowania pracy. Powstaje pytanie, w jaki sposób wyznaczyć stawki płac w powiązaniu z wynikami wartościowania, aby jak najlepiej pełniły swoją funkcję motywacyjną?

Stawki płac mogą być jednopoziomowe, czyli płaskie, lub wielopoziomowe, występujące najczęściej w postaci tzw. widełek. Sposób ustalania każdego rodzaju stawek jest nieco inny i powoduje specyficzne kłopoty.

2.1.1. Jednopoziomowe stawki płac

Płaskie, jednopoziomowe stawki płac są wskazane wówczas, gdy występują prace zrutynizowane i niemal jednolite, jak też wtedy, gdy istnieje znikoma możliwość uzyskiwania istotnie różnych efektów pracy. Na przykład w produkcji taśmowej wpływ pracownika na wielkość efektu pracy jest znikomy. Dlatego też przemysły: stalowy, samochodowy i petrochemiczny są typowymi przemysłami, w których stosowane są jednopoziomowe stawki płac. Takie stawki występują też w akordowej formie płac oraz wskazane są w kilku najniższych kategoriach zaszeregowania, obejmujących prace proste i powtarzalne. Zakres występowania stawek jednopoziomowych wykazuje tendencję rosnącą w handlu i usługach.

W przypadku występowania jednopoziomowych stawek płac z motywacyjnego punktu widzenia ważne jest przestrzeganie zasady, aby w miarę przechodzenia na wyższe stanowiska stawki płac rosły lekko progresywnie[6].

Sposób wyznaczania jednopoziomowych stawek płac zależy od tego, jakie są warunki ograniczające dla budowy nowego ich szeregu. Ograniczenia te są zazwyczaj następujące:

[6] W USA przyjmuje się, że rozpiętość płac między kolejnymi kategoriami czy stanowiskami powinna wynosić 5-7%, a dla pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych 8-10% stawki godzinowej.

— dana jest najwyższa i najniższa stawka płac, których przekroczyć nie można,

— szereg płac musi być tak zbudowany, aby nie przekroczyć dysponowanych (lub limitowanych odgórnie) rozmiarów funduszu płac,

— nowy szereg stawek płac powinien jak najmniej odbiegać od szeregu dotychczasowego.

W każdym przypadku stosuje się inną technikę. Opis technik można znaleźć w literaturze przedmiotu. Tutaj ważne jest stwierdzenie, że:

a) każda zmiana tabel płac, nie tylko ich poziomu, ale i rozpiętości, jak wszystkie decyzje płacowe, wymaga akceptacji społecznej; ona bowiem warunkuje motywacyjne powodzenie tych zmian; mając to na względzie, należałoby przeprowadzać zmiany w sposób ewolucyjny, stopniowy; w przypadku głębokich nieprawidłowości w poziomie i strukturze płac konieczne są radykalne zmiany; zmiany takie bezpieczniej jest rozłożyć na 2-3 kroki, aby pracownicy mieli czas na oswojenie się ze zmianami; aby wprowadzić ewolucyjne zmiany szeregu stawek płac, najwłaściwsze jest wyznaczanie nowych stawek, opartych na wynikach wartościowania, przy użyciu techniki najmniejszych kwadratów;

b) dla dokonania przebudowy tabel płac, posługując się wartościowaniem, przedsiębiorstwo powinno posiadać pewną rezerwę środków na płace; daje to możliwość bardziej konsekwentnej przebudowy tabel płac i stwarza przedsiębiorstwu większą swobodę w kształtowaniu ceny punktu, której podniesienie może być bardzo pożądane w określonej sytuacji, aby umocnić materialne zainteresowanie pracowników pracą, zwłaszcza złożoną i uciążliwą;

c) ustalanie nowego poziomu i relacji stawek na określonej wielkości funduszu płac (dotychczasowej lub z góry określonej) oraz przy honorowaniu co najmniej płacy minimalnej lub najniższej w przedsiębiorstwie czy branży jest dogodne, ale ryzykowne z motywacyjnego punktu widzenia; może się bowiem okazać, że na wielu stanowiskach nowe stawki płac będą niższe od dotychczasowych, co napotka sprzeciw pracowników. Ponadto sposób ten prowadzi do wydatnego spłaszczenia struktury płac i do osłabienia jej funkcji motywacyjnej.

2.1.2. Ustalanie wielopoziomowych stawek płac

Jednopoziomowe stawki płac, jak wskazywano, są motywacyjnie zasadne w stosunkowo nielicznych przypadkach, choć zakres ich stosowania zależy głównie od stopnia upowszechnienia akordu. Poza nimi natomiast właściwe jest stosowanie wielopoziomowych (widełkowych) stawek płac.

W założeniu służą one realizacji kilku celów:

— umożliwiają dostosowanie stawki płac do rzeczywistego wymaganego nakładu pracy w konkretnej sytuacji; jest to niezbędne zwłaszcza wówczas, gdy przedsiębiorstwa ustalają własne tabele płac na podstawie tabel ramowych, ustalanych centralnie,

— umożliwiają dostosowanie stawek płac do rynku pracy,

— warunkują wielokrotne podwyżki płac bez zmiany stanowiska, skłaniające do poprawy efektów pracy.

Ustalanie przedziałów płac w powiązaniu z wynikami wartościowania pracy może nastąpić dwiema drogami: arbitralnie lub empirycznie. Arbitralny sposób polega na tym, że ustala się środkowe stawki płac dla każdej kategorii, tak jak dla powiązania wyników wartościowania ze stawkami jednopoziomowymi. Dopiero potem ustala się najniższą i najwyższą stawkę płac dla każdej kategorii, przyjmując, że zarówno stawka najniższa jak i najwyższa stanowią równe co do wielkości odchylenia kwotowe lub procentowe (w górę czy w dół) od stawki środkowej danej kategorii. Należy jednak z góry określić procentową rozpiętość między stawką najniższą i najwyższą dla poszczególnych kategorii. Wszelkie ogólne wzrosty płac w przedsiębiorstwie (np. z racji poprawy jego wyników finansowych, w rezultacie negocjacji ze związkami zawodowymi, w związku ze zmianą kosztów utrzymania) następują w odniesieniu do płac środkowych. Operowanie płacami środkowymi jest też dogodne ze względu na dostosowania do rynku pracy.

W przypadku ścisłego powiązania stawek płac z wynikami wartościowania i operowania ceną punktu (stawką płac za 1 punkt w wartościowaniu pracy) oraz przedziałowymi notami punktowymi, każdorazowo mnoży się liczbę punktów przez cenę punktu. Rozwiązanie takie jest stosowane bardzo rzadko, albowiem zakłada nader dużą swobodę przedsiębiorstwa w podnoszeniu ceny punktu oraz mało realną i nie zawsze zasadną ścisłość powiązań.

Empiryczny sposób ustalania przedziałów płac zakłada, że ich wielkość powinna być maksymalnie dostosowana do rzeczywistych rozpiętości płac w ramach kategorii obserwowanych w przedsiębiorstwie i na rynku pracy. W związku z tym obserwacja na rynku pracy wyłącznie płac środkowych nie jest najwłaściwsza. Znaczenie analogicznych prac w różnych przedsiębiorstwach może być niejednakowe. Należy zatem obserwować rzeczywiste zróżnicowanie płac z uwzględnieniem ich przedziałów.

Przedziały płac drogą empiryczną ustalić można:

a) za pomocą liczenia kwartyli;

b) graficznie, nanosząc na wykres dotychczasowe i funkcjonujące na rynku najniższe, najwyższe i przeciętne stawki płac dla każdej kategorii, następnie wyznaczając linie stawek płac maksymalnie do nich dostosowane;

c) graficznie, nanosząc na wykres wszystkie dotychczasowe stawki płac występujące w każdej kategorii i w oparciu o to wyznaczając dolne i górne stawki płac dla każdej kategorii; ustalone przedziały koryguje się następnie w sposób arbitralny o wyniki przeglądów płac na rynku pracy.

Empiryczne wyznaczanie wielopoziomowych stawek płac, choć bardziej precyzyjne, stosowane jest nader rzadko — głównie z uwagi na dużą pracochłonność metody.

Wielkość przedziałów. Generalną zasadą w ustalaniu wielkości przedziałów płac jest progresywny ich wzrost w miarę przechodzenia na wyższe szczeble w hierarchii stanowisk. Wielkość przedziałów różnicować trzeba też zależnie od przyjętych zasad podwyżek płac, a te można pogrupować następująco:

1) przyjmuje się, że standardową stawką płac, czyli taką, którą z czasem powinien osiągnąć każdy pracownik zaszeregowany do danej kategorii, jest górna stawka płac w przedziale; w takim przypadku właściwe są wąskie przedziały płac;

2) przyjmuje się, że standardową stawką płac jest płaca środkowa w przedziale, a podstawą podwyżek w jego ramach powinny być wyniki oceny efektów pracy lub efekty pracy i staż pracy w zakładzie; ma to sens wszędzie tam, gdzie jest możliwe uzyskiwanie zróżnicowanych efektów pracy, zależnych od pracownika.

W tym drugim wypadku polityka płac opiera się na jednym z dwóch założeń.

Według pierwszego założenia stawkę standardową powinni osiągnąć wszyscy pracownicy uzyskujący przeciętne efekty pracy. Wyższe stawki od środkowej mogą otrzymać tylko ci pracownicy, których efekty pracy są wyższe od przeciętnych. Niższe stawki od płacy środkowej otrzymują pracownicy, których efekty pracy są gorsze.

Według drugiego założenia stawką standardową jest płaca środkowa, którą uzyskują wszyscy pracownicy po upływie określonego z góry stażu pracy. Podwyżki płac do środka przedziału mają charakter w zasadzie automatyczny, pod warunkiem że pracownik osiąga zadowalające efekty. Przyjmuje się tu, że wraz ze stażem pracy efekty pracy ulegają poprawie. Jednocześnie sprzyja to stabilizacji pracowników i przywiązaniu do zakładu. Powyżej środka przedziału różnicowanie stawek płac następuje wyłącznie w zależności od efektów pracy.

W obu przypadkach przedziały płac muszą być względnie duże, aby kolejne podwyżki były odczuwalne.

W praktyce najczęściej występuje taka sytuacja, że w czterech dolnych kategoriach (prace zrutynizowane) standardowe są stawki maksymalne, a w następnych — płace środkowe.

Wielkość przedziałów zależy też od liczby kategorii. Im mniej kategorii, tym większe są rozpiętości między nimi i większe może być zróżnicowanie wielkości przedziałów w ramach kategorii. Przedziały mogą jednak ulec rozszerzeniu wskutek zachodzenia na siebie (częściowego pokrywania się) stawek płac sąsiadujących ze sobą kategorii.

Wielkość przedziałów płac zależy też od kryteriów dokonywania podwyżek płac, a więc powinna być dostosowana do celów i zadań, jakie przedsiębiorstwo chce zrealizować poprzez politykę wynagrodzeń oraz osobową. To zaś oznacza konieczność normowania wysokości przedziałów stawek płac w przekroju różnych grup pracowników oraz przedsiębiorstw[7].

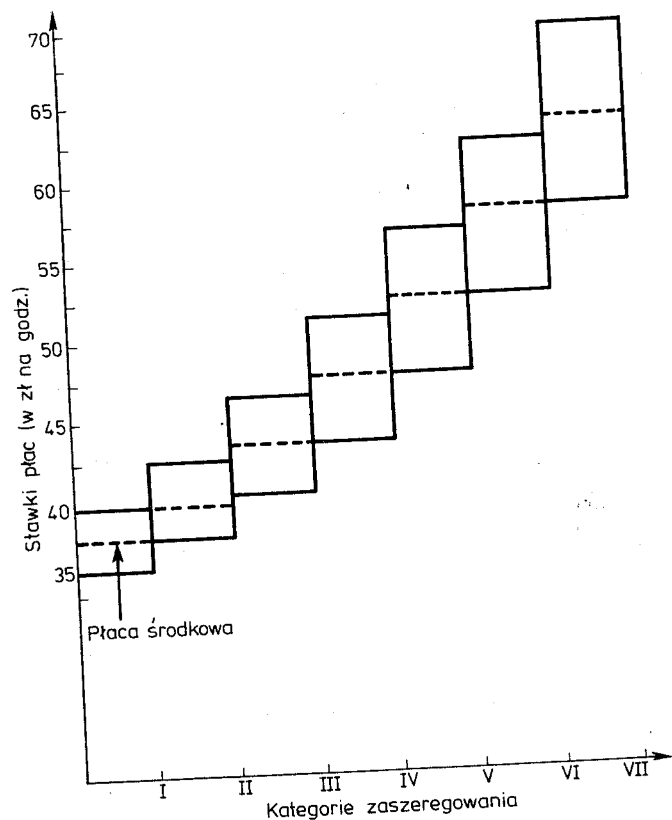
Częściowe pokrywanie się przedziałów płac. Szereg wielopoziomowych stawek płac można zbudować tak, że najniższa stawka w każdej kolejnej kategorii jest równa najwyższej stawce w kategorii poprzedniej, wyższa lub niższa od niej. Możliwość druga jest rzadko wykorzystywana, prowadzi bowiem do tworzenia bardzo małej liczby kategorii zaszeregowania. Taka konstrukcja jest przydatna wtedy, gdy stosuje się wielopoziomowe stawki płac do poszczególnych stanowisk (nie kategorii), a przedziały wykorzystywane są na podwyżki płac oparte na stażu pracy utożsamianym ze wzrostem efektów pracy. Stosunkowo szeroko wykorzystywana jest możliwość pierwsza, która oznacza, że awans do wyższej kategorii przynosi płace co najmniej równe najwyższej stawce w kategorii niższej. Jest to logiczną konsekwencją faktu, że awans jest tożsamy ze wzrostem wymagań pracy na wyższym stanowisku. Taka konstrukcja szeregów płac jest więc klarowna z punktu widzenia polityki osobowej i działa motywacyjnie w kierunku podnoszenia kwalifikacji oraz poprawy efektów pracy (podwyżki w ramach przedziałów). Względy powyższe uzasadniają jej stosowanie w praktyce.

Najbardziej dyskusyjne jest ustalanie najniższych stawek płac w kategorii wyższej na poziomie niższym od stawki najwyższej w kategorii poprzedniej (*rys. IX. 1*). Oznacza to bowiem, że pracownik wykonujący trudniejszą pracę, zaszeregowany do wyższej kategorii, może uzyskiwać niższą stawkę niż ten, który jest zaszeregowany niżej. Temu rozwiązaniu na ogół przeciwne są związki zawodowe.

Zjawisko częściowego pokrywania się stawek płac następujących po sobie kategorii występuje prawie powszechnie w przypadku płac czasowych. Jest ono przede wszystkim konsekwencją przyjęcia zasady, że kryterium podwyżek w ramach przedziałów są efekty pracy. Zjawisko pokrywania się stawek płac bywa też wykorzystywane po to, aby łatwiej dostosowywać stawki płac do płac obserwowanych na rynku pracy oraz ewentualnie uwzględniać osobiste zasługi (cechy osobowe) pracowników[8]. Niewątpliwą jego zaletą jest uelastycznienie polityki płac. Niemniej zakres pokrywania się stawek płac nie może być duży, bo przekreślałby ich motywacyjne znaczenie i dezorganizował relacje płac. Problem sprowadza się do ustalenia właściwej rozpiętości między stawkami płac różnicującymi

[7] W praktyce USA wielkość przedziałów dla robotników wynagradzanych w systemie czasowym wynosi 10-25% dolnej ich stawki, dla pracowników biurowych — 25-35%, a dla kierownictwa 30-100%. Te ostatnie przedziały są wydatnie zróżnicowane zależnie od szczebla kierowania (D. W. Belcher *Compensation Administration*, New Jersey 1974, s. 282).

[8] P. F. Drucker *Management. An Abridged and Revised Version of "Management, Tasks, Responsibility, Practices"*, London 1980, s. 67.



Rys. IX.1. Przykład struktury płac z uwzględnieniem częściowego pokrywania się stawek płac

wymagania pracy oraz wielkości przedziałów służących do opłacania efektów pracy.

Zakres częściowego pokrywania się stawek płac można ograniczyć dzięki:

— wprowadzeniu niewielkiej liczby kategorii płac,
— zastosowaniu sporych przedziałów płac w kategoriach,
— ograniczeniu liczby wielopoziomowych stawek płac, czyli zastosowaniu stawek jednopoziomowych w pierwszych kategoriach, a dalej — wielopoziomowych,
— zastosowaniu zmiennych, a ściślej rosnących, procentowych przedziałów płac: dla niższych kategorii — jak wskazywano — bądź

stawek jednopoziomowych, bądź wąskich przedziałów płac, a dla wyższych kategorii — większych przedziałów.

2.1.3. Przyrosty płac między kategoriami

W praktyce i w teorii wyróżnia się kwotowe i procentowe narastanie stawek płac. W obu przypadkach stawka płac może rosnąć o stałą wielkość (kwotę lub procent) lub o zmienną, a ściślej — rosnącą.

Przyrosty stawek płac o stałą kwotę z reguły liczone są według postępu arytmetycznego, a przyrosty kwotowe zmienne — według postępu geometrycznego. Przyrosty w postępie geometrycznym bardzo ostro różnicują stawki płac i nie powinny się nakładać na podobne przyrosty not punktowych.

Już stały procent wzrostu stawek płac daleko silniej skłania do przechodzenia na wyższe stanowisko niż stały przyrost kwotowy. Dlatego zasługuje na wykorzystanie w budowie tabel płac. Niemniej opiera się on na uproszczonym założeniu, że wymagania pracy narastają równomiernie w kolejnych kategoriach.

W rzeczywistości najczęściej obserwuje się taką sytuację, że w pierwszych kilku, np. 4-5, kategoriach zaszeregowania wymagany nakład pracy rośnie relatywnie wolno, a w wyższych kategoriach następuje duże jego przyspieszenie. Zatem stawki płac powinny początkowo rosnąć wolniej niż wtedy, gdy występuje stały procent ich wzrostu, a następnie szybciej. Obrazuje to krzywa na *rys. IX.2.*

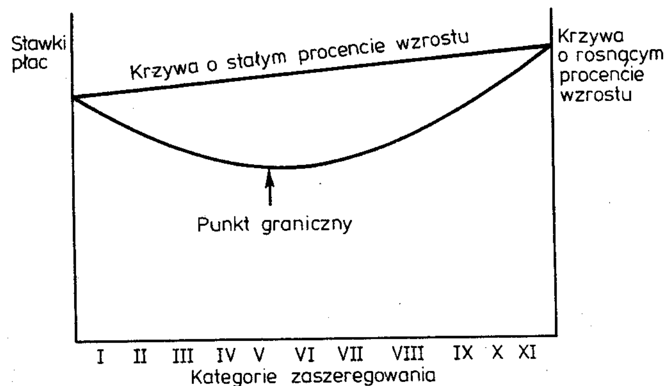
Wskazuje to na konieczność stosowania zmiennego rosnącego procentu wzrostu stawek płac kolejnych kategorii. Niezbyt przydatny jest tu postęp geometryczny. Jego zastosowanie może być uzasadnione w wąskiej grupie pracowników (kierownictwo), daje on bowiem ostry wzrost płac i jest mało elastyczny.

Merytorycznie daleko bardziej właściwe jest ustalanie stawek płac przy założeniu rosnącego procentu ich wzrostu w kolejnych kategoriach według propozycji L. R. Burgessa[9]. Jej sens polega na tym, że stawki płac ustala się przyjmując za punkt wyjścia dotychczaso-

---

[9] S. Borkowska *Problemy centralnego sterowania relacjami płac.* W: *Relacje wynagrodzeń za pracę*, Bydgoszcz 1984, s. 48-49.

we stawki płac: najniższą, najwyższą oraz stawkę płac odpowiadającą punktowi granicznemu oddzielającemu kategorię, w której procent wzrostu powinien być relatywnie wolniejszy, od kategorii, w której powinien być relatywnie szybszy. W przypadku wielopoziomowych stawek płac za podstawę przyjmuje się środkowe stawki płac



Rys. IX.2. Stały i rosnący procent wzrostu stawek płac (wyrażony w skali logarytmicznej)

kategorii najwyższej, najniższej i przyjętej jako graniczna. Punkt graniczny nie jest stały, lecz zależy od konkretnych warunków organizacyjno-technicznych i od tempa wzrostu wymaganego nakładu pracy. Zazwyczaj mieści się on między kategorią czwartą i piątą przy istnieniu 8-9 kategorii.

Istotną zaletą metody jest to, że nie wymaga ona arbitralnego ustalania procentu wzrostu. Dzięki temu maleje groźba subiektywizmu oraz przetargowości ustaleń. Pozwala natomiast określić strukturę płac precyzyjniej oddającą narastanie zarówno wymaganych nakładów pracy, jak i możliwości osiągania zróżnicowanych efektów pracy. Wyraźnie oddziela się w niej stawki rosnące wolniej w niższych kategoriach i szybciej w wyższych, przy czym punkt graniczny może być elastycznie wyznaczany zależnie od celów przedsiębiorstwa oraz faktycznych zmian w nakładach i efektach pracy związanych z kategorią zaszeregowania.

Stawki płac wyznaczane są w oparciu o krzywą L. R. Gompertza:

$$Y = k \cdot a^{b^x},$$

gdzie:

Y — stawka płac,
x — numer kategorii minus jeden,
k, a, b — współczynniki ustalane empirycznie.

Do równania podstawia się wielkość dotychczasowej najwyższej i najniższej stawki płac oraz stawki odpowiadającej punktowi granicznemu[10]. W rezultacie powstaje układ trzech równań z trzema niewiadomymi. Jego rozwiązanie pozwala wyznaczyć wielkość współczynników k, a, b. Podstawiając uzyskane współczynniki do równania[11], otrzymuje się stawki płac kolejnych kategorii. Ilustruje to przykład zawarty w *tab. IX.1*.

Tabela IX.1

Rosnący procent wzrostu stawek płac

Kategoria płac	Środkowa stawka płac[1]	Procent wzrostu	20%-owe przedziały płac	
			dolna stawka	górna stawka w przedziale
1	3000	–	2727	3272
2	3256	8,5	2960	3552
3	3667	12,6	3334	4001
4	4360	18,9	3964	4757
5	5609	28,6	5029	6119
6	8094	44,3	7358	8830
7	13800	70,5	12549	15054
8	30000	117,4	27273	32728

[1] Wówczas, gdy są przedziały płac lub gdy stawka płac jest jednopoziomowa, jeśli nie ma przedziałów.
Źródło: S. Bahiri, H. W. Martin *Productivity Costing and Management*, "Management International Review" 1970, s. 48-49.

2.2. Podwyżki płac bez zmiany stanowiska

2.2.1. Zasady dokonywania podwyżek

Przedziały stawek płac stwarzają możliwości dokonywania kilkakrotnych podwyżek w ich obrębie. Największe znaczenie motywacyjne mają zwłaszcza zmiany poziomu płac (ruch w płacach). Dlatego też

[10] Dla wielopoziomowych stawek płac bierze się pod uwagę stawki środkowe.
[11] Stawki płac dogodniej ustalać w oparciu o logarytmiczną postać równania: $\log Y = \log k + b^x (\log a)$. Ma ono sens ekonomiczny tylko wtedy, gdy $\log a > 0$, $b > 1$.

niezwykle ważny jest przemyślany sposób dokonywania podwyżek. Rzutuje on na ostateczny kształt tabel płac.

Aby podwyżki w obrębie przedziałów stawek płac na stanowisku wywierały na pracowników pozytywny wpływ motywacyjny, powinny odpowiadać kilku zasadom.

Podwyżki płac nie mogą być automatyczne, nie powiązane z oceną efektów lub z innymi kryteriami ich realizacji, jak też nie mogą być powszechne i jednoczesne, lecz zindywidualizowane, a zarazem realizowane w różnej wysokości, z różną częstotliwością i w różnym czasie, tzn. w momencie, kiedy są do tego podstawy. Istnieją progi skuteczności podwyżek płac, to znaczy że tylko podwyżki do pewnej wysokości mogą przynosić dodatkowe efekty. Progi te są zmienne w przekroju branż i przedsiębiorstw, a także grup pracowników. Podwyżki nie powinny przekraczać tych progów[12].

Podwyżki płac w ramach przedziałów mogą być rozmaicie kształtowane: liniowo, progresywnie lub degresywnie, mogą być zmienne nieregularne lub proporcjonalne do efektów pracy. Progresywne narastanie wielkości podwyżek oparte jest na założeniu, że wraz z upływem stażu pracy na stanowisku rośnie jakość pracy (jej złożoność), co nie zawsze ma miejsce w rzeczywistości. Rozważamy tu bowiem podwyżki bez zmiany stanowiska. Podwyżki degresywne mogą się okazać celowe, jeśli przedsiębiorstwo jest zainteresowane ustabilizowaniem u siebie nowo czy niedawno zatrudnionych pracowników na danym stanowisku i zachęceniem ich do szybkiego awansowania. Są one jednak nader ryzykowne z motywacyjnego punktu widzenia. Mogą bowiem wywoływać frustrację u tych pracowników, którzy przy ograniczonych możliwościach awansowania w przedsiębiorstwie dłużej pozostają na zajmowanym stanowisku i otrzymują coraz mniejsze podwyżki, choć rośnie ich doświadczenie i efekty pracy. W przypadku podwyżek opartych na stażu najwłaściwszy jest ich układ liniowy, a na efektach – proporcjonalny do efektów.

Podwyżki mogą być kwotowe lub procentowe. Ze względu na zmienność tabel płac w zależności od kosztów utrzymania i możliwości finansowych przedsiębiorstw bardziej praktyczne są podwyżki procentowe, np. w wysokości 6%, 9%, 11% w stosunku do płacy środkowej (lub dolnej) w przedziale. Taka koncepcja podwyżek potęguje ich siłę motywacyjną, zwiększa elastyczność tabel płac i wydłuża drogi awansu płacowego pracownika w okresie jego aktywności zawodowej.

---

[12] Sposoby badania progów przedstawiłam w książce *Płace w przemysłowych wielkich organizacjach gospodarczych*, Warszawa 1978, s. 278.

Wysokość podwyżek powinna być zróżnicowana głównie ze względu na poziom efektów pracy pracownika lub innych kryteriów stanowiących podstawę podwyżek (por. punkt następny), gdy podstawą podwyżek są efekty pracy. Pracownik, który legitymuje się zadowalającymi efektami pracy, nie powinien uzyskać płacy przekraczającej środkowy punkt przedziału (lub inny punkt graniczny, np. dla działalności twórczej określany jest on na wysokości 2/3 przedziału). Dopiero przeciętne i ponadprzeciętne efekty upoważniają do zwiększonych i przyspieszonych podwyżek płac. Wysokość podwyżek bynajmniej nie musi pokrywać się ze stopniami podwyżek wyodrębnionymi w ramach przedziałów stawek płac. Odchylenia od stopni mogą być wskazane szczególnie wtedy, gdy:

— poziomy efektów pracy poszczególnych pracowników wyraźnie się różnią,

— zachodzi potrzeba likwidacji nieuzasadnionych dysproporcji płac,

— wyższe i przyspieszone podwyżki są niezbędne w przypadku nowo przyjętych pracowników; są one skorelowane z częstszymi ocenami pracowników w początkowym okresie pracy,

— wyższe i przyspieszone podwyżki są uzasadnione w odniesieniu do pracowników przewidzianych do awansowania.

Niemniej każda podwyżka powinna zamykać się w przedziale tolerancji, to znaczy nie powinna przekraczać empirycznie wyznaczonego minimum i maksimum.

Częstotliwość podwyżek, jak wskazywano, powinna być także zróżnicowana. I tak zaleca się, aby pracownicy, których płace znajdują się poniżej punktu środkowego, byli oceniani w cyklu 6-14-miesięcznym i korzystali z podwyżek płac odpowiednio do rezultatów oceny. Pracownicy, których płace znajdują się w górnych pułapach (powyżej punktu środkowego), powinni otrzymywać podwyżki rzadziej, w cyklu 10-18 miesięcy. W żadnej grupie zatrudnionych podwyżki płac nie powinny następować rzadziej niż co 24

miesiące, jeżeli podwyżka jest uzasadniona. W zasadzie pracownicy nie uzyskujący zadowalających wyników nie powinni otrzymywać żadnych podwyżek płac (w przypadku kierownictwa nawet z tytułu zmian kosztów utrzymania). I należy dodać, że pracownicy przewidziani do awansowania powinni korzystać z natychmiastowych, wyższych przyrostów płac[13].

2.2.2. Kryteria i sposób dokonywania podwyżek płac

Kluczową sprawą dla motywacyjnego wykorzystania podwyżek płac jest dobór kryteriów ich dokonywania. Mogą nimi być koszty utrzymania, staż pracy lub inne cechy osobowe, efekt pracy, sytuacja na rynku pracy czy też kombinacje różnych czynników, np. sytuacji na rynku pracy, efektu pracy i stażu pracy. Czasem dodatkowo uwzględnia się miejsce płacy w przedziale przewidzianym dla stanowiska.

Z motywacyjnego punktu widzenia koszty utrzymania są wielce ułomnym kryterium podwyżek. Odrywają je bowiem od wymagań i efektów pracy. Z tego względu dopuszczalne są w przypadku płac minimalnych, których ochrona jest niezbędna bez względu na efekty pracy osób najniżej opłacanych. Poza tym przypadkiem koszty utrzymania mogą być jedynie kryterium uzupełniającym względem innych, a ściślej, względem kryterium efektów pracy.

Podobnie staż pracy jako kryterium podwyżek nie sprzyja ich motywacyjnemu wykorzystaniu, choć ułatwia zachowanie założonych relacji płac. W odniesieniu do stanowisk, których ocena efektów pracy jest utrudniona, przyjmuje się częstokroć uproszczone założenia, że im większe doświadczenie, tym lepsze efekty pracy. Założenie to jest wspierane przez drugie uproszczenie przyjmujące, że miernikiem doświadczenia jest staż pracy. W rzeczywistości wraz ze stażem pracy efekty pracy mogą nawet maleć. Staż pracy nie powinien być zatem wyłącznym kryterium podwyżek w odniesieniu do jakichkolwiek prac, lecz uzupełniającym. Kryterium stażu jest bezprzedmiotowe, jeśli występują odrębne dodatki stażowe do płac.

---

[13] Czasem stosuje się awanse bez zmiany płac, co zawsze ma charakter przejściowy. Bywa tak np. w sytuacji, w której pracownik przewidziany do awansu jeszcze uzupełnia formalne przeszkolenie na koszt zakładu, warunkujące awans.

W niektórych sytuacjach istotnym kryterium dokonywania podwyżek płac może być sytuacja na rynku pracy. W przypadku kadry kierowniczej, a nawet pracy badawczo-rozwojowej, można mówić o ogólnokrajowym rynku pracy, a w odniesieniu do niektórych grup zawodowych — nawet o międzynarodowym. Ten ostatni szeroko występuje w krajach zachodnich. W stosunku do większości grup pracowniczych zasadnicze znaczenie ma lokalny rynek pracy:

— jeśli brak chętnych do pracy na danym stanowisku czy w danym zawodzie, przedsiębiorstwo, nie mając konkurencyjnych tabel płac względem innych uczestników rynku lokalnego, może wyznaczać wyższe stawki w zasięgu przedziału przewidzianego dla stanowiska,

— jeśli występuje nadmiar chętnych do pracy na danym stanowisku czy w danym zawodzie, przedsiębiorstwo może wyznaczać najniższą stawkę w przedziale.

Z motywacyjnego punktu widzenia najwłaściwszym kryterium podwyżek są efekty pracy, pod warunkiem rzetelnej i kompleksowej ich okresowej oceny. Mogą one być wyłączną podstawą podwyżek płac na stanowiskach robotniczych, gdyż możliwa jest krótkookresowa, precyzyjna ocena efektów. Na stanowiskach nierobotniczych natomiast ze względu na mniejszą precyzję ocen celowe jest na ogół kojarzenie efektów pracy z innymi kryteriami podwyżek płac.

Konieczność komplementarnego stosowania efektów pracy z innymi kryteriami podwyżek płac wynikać może stąd, że ścisłe powiązania podwyżek z efektami, choć dynamizuje motywacyjną rolę płac zasadniczych, to tworzy system wysoce selektywny, egzekwujący dobrą pracę. Liczyć się trzeba z tym, że nie od razu i nie wszędzie spotka się on z akceptacją pracowników.

Podsumowując, dokonany przegląd kryteriów podwyżek płac wskazuje, że na ogół nie wystarczy jedno kryterium dokonywania podwyżek płac, lecz pożądana jest ich kombinacja dostosowana do konkretnych potrzeb. Kombinacja ta będzie nieco odmienna w odniesieniu do stanowisk robotniczych i nierobotniczych.

Stanowiska robotnicze. Na stanowiskach robotniczych najbardziej skuteczne wydaje się być motywowanie przez podwyżki płac, oparte na kombinacji kryterium efektów pracy i kosztów utrzymania lub tylko efektów pracy. Pierwszy sposób podwyżek płac polega na tym,

Tabela IX.2

Podwyżki płac oparte na indywidualnych efektach pracy z uwzględnieniem wzrostów dostosowawczych

Ocena efektów	Odsetek zatrudnionych	Przedział czasu między kolejnymi podwyżkami w miesiącach	Procent podwyżki płacy zasadniczej w stosunku do płacy środkowej	W tym z tytułu	
				wzrostów dostosowawczych	efektów pracy
Ponadprzeciętna	20	12	15	6	9
Przeciętna	55	18	12	9	3
Zadowalająca, ale poniżej przeciętnych	20	24	6	12	0
Niezadowalająca	5	0	0	0	0

Źródło: opracowano na podstawie M. Rosow *An Interpreted Salary System, Conference Board Record* t. 2, nr 5, New York 1965, s. 25-29.

że łączna podwyżka płacy składa się ze wzrostów dostosowawczych i ekonomicznych. Im niżej znajduje się wynagrodzenie pracownika w ramach widełek, w tym większym stopniu podwyżka ma charakter dostosowawczy i wyższy jest wpływ zmiany kosztów utrzymania na łączną podwyżkę, z jakiej korzysta pracownik. Ważne jest jednak przestrzeganie reguły, aby łącznie podwyżki z tytułu indywidualnych efektów pracy oraz z tytułu dostosowań rosły w miarę efektów pracy. Ilustruje to *tabela IX.2*.

Oparcie podwyżek płac na kryterium efektów pracy wymaga tworzenia dużych i rosnących przedziałów płac w miarę przechodzenia na wyższe stanowiska. Warunkują one elastyczne decyzje co do liczby i wysokości podwyżek. W tabelach płac wskazane jest określanie w postaci procentowej kolejnych stopni podwyżek w ramach przedziałów. W przypadku kwotowo określonych stopni kierownik może tylko zdecydować o tym, czy pracownik zasługuje na podwyżkę, czy też nie. Wszyscy zasługujący na podwyżkę uzyskują jednakową jej wielkość bez względu na zróżnicowanie ocen efektów pracy. Jest to niesłuszne, bo niezgodne z zasadą proporcjonalności płac do pracy. Jest też niesłuszne, ponieważ ogranicza liczbę podwyżek oraz swobodę i trafność decyzji kierownika. Motywacyjną siłę podwyżek można dodatkowo powiększyć ujmując wielkości procentowo w przedziałach dla każdego stopnia. Plansza tabeli płac stanowiłaby wówczas siatkę (*tab. IX.3*), a krzywa podwyżek miałaby charakter nieliniowy i nieregularny. Wydatnie wydłużyłoby to czas aktywnego oddziaływania przez płace na wyniki pracy.

Tabela IX.3

Siatka podwyżek płac (w procencie do płacy środkowej w przedziale)

Efekty pracy (ustalane na podstawie ocen okresowych)	Procent rzeczywistej płacy w stosunku do płacy środkowej w przedziale Przedział: 80 – 120%									
	poniżej 80%		80 – 90%		90 – 100%		100 – 110%		110 – 120%	
	częstotliwość podwyżki w miesiącach	procent podwyżki	częstotliwość podwyżki w miesiącach	procent podwyżki	częstotliwość podwyżki w miesiącach	procent podwyżki	częstotliwość podwyżki w miesiącach	procent podwyżki	częstotliwość podwyżki w miesiącach	procent podwyżki
Nadzwyczajne	6 – 9	16 – 20	6 – 10	14 – 18	8 – 12	12 – 16	10 – 14	10 – 14	12 – 16	8 – 12
Bardzo dobre	6 – 9	13 – 17	7 – 11	11 – 15	9 – 13	9 – 13	11 – 15	7 – 11		
Dobre	6 – 10	10 – 14	8 – 12	8 – 12	10 – 14	6 – 10				
Zadowalające	7 – 11	7 – 11	9 – 13	5 – 9						
Niezadowalające		4 – 8 (jeśli w ogóle*)								

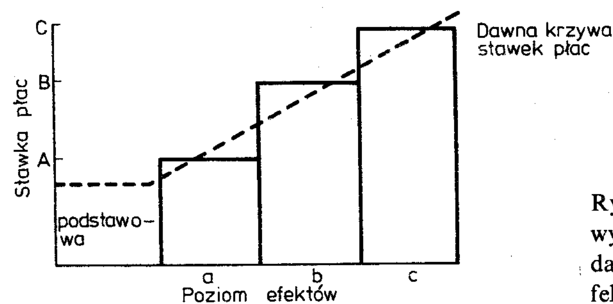
* Konieczna duża ostrożność.

Źródło: zmodyfikowana siatka R. A. Smitha (*Achieving Fleaxibility in Compensation Administration*, "Compensation Review" 1970, nr 2/4).

Nawet częściowe oparcie podwyżek płac na kryterium efektów pracy zawsze rodzi problem sterowania relacjami płac w obrębie przedsiębiorstwa. Konieczność tego sterowania rzutuje na sposób budowy tabel lub siatek płac.

Sposób I — określenie kilku, np. trzech, poziomów efektów pracy i odpowiadających im stawek płac (procent wzrostu w stosunku do dolnej stawki w widełkach). Przyznaną stawkę odpowiadającą poziomowi uzyskanych efektów otrzymuje robotnik do momentu kolejnej oceny efektów, a więc na ogół przez okres 3 miesięcy, bo taka jest zwykle częstotliwość ocen efektów pracy robotników.

Inny poziom efektów, stwierdzony przy kolejnej ocenie, spowoduje przyznanie pracownikowi odpowiedniej stawki płac, która może być niższa od dotychczasowej, ale musi mieścić się w widełkach. Wobec określenia kilku poziomów efektów zróżnicowanie wynagrodzeń nie może być duże. Jest to więc rozwiązanie dogodne dla sterowania relacjami płac. Ciekawe też może być jego wykorzystanie w przypadku pracowników umysłowych (*rys. IX.3*).



Rys. IX.3. Układ trójpoziomowych stawek płac odpowiadających trzem poziomom efektów pracy

Sposób II — powiązanie z każdą klasą efektów nie ściśle określonej stawki płac, lecz zróżnicowanego procentowego przedziału możliwej podwyżki relacjonowanej do stawki środkowej oraz zróżnicowanej częstotliwości uzyskiwania podwyżki. Pracownik zachowuje dotychczasową stawkę płac, a przyznana mu podwyżka ją powiększa. Przy tym wariancie możliwe byłoby znaczne zróżnicowanie płac. Dlatego też wprowadza się dodatkowe zabezpieczenie. Wysokość i częstotliwość podwyżek uzależnia się wówczas nie tylko od efektów pracy, ale też od miejsca płacy w ramach widełek. Podwyżki płac są możliwe nawet wówczas, gdy pracownik osiągnął górną

Tabela IX.4

Siatka podwyżek płac

Efekty pracy	Procentowa rozpiętość podwyżek (w %)	Wielkość płacy rzeczywistej w stosunku do płacy środkowej, przy której może być realizowana podwyżka (w %)	Częstotliwość podwyżek w miesiącach przy płacy w przedziale płacy środkowej				
			poniżej 80%	80-90%	80-100%	80-110%	80-120%
Nadzwyczajne	12-15	80-120	9-12	10-12	11-12	12-14	12-18
Bardzo dobre	8-10	80-110	10-12	11-12	12	12-18	
Dobre	5-7	80-100	11-12	12	12-18		
Zadowalające	4	80-90	12-18	12-18			
Niezadowalające	0-4	poniżej 80	12-24				

Źródło: opracowano na podstawie: A. N. Nash, S. J. Caroll *The Management of Compensation*. Monterey 1975, s. 108.

stawkę widełek. Pamiętajmy, że w tym wariancie, jak we wszystkich innych, koszty utrzymania są podstawą podwyżek płac minimalnych.

Uwzględnienie miejsca płacy w przedziale jest wprawdzie możliwe w przypadku każdej kombinacji kryteriów podwyżek i każdej grupy zatrudnionych, ale niezbyt celowe. Potęgowałoby bowiem siłę innych, nieproefektywnościowych kryteriów, nadmiernie osłabiając rolę płac zasadniczych jako narzędzia motywowania.

Generalnie przyjmuje się zasadę, że im wyższe efekty, tym wyższe podwyżki, i im niżej znajduje się płaca w przedziale, tym wyższe podwyżki. Innymi słowy, w miarę zbliżania się do górnego pułapu przy rosnących efektach podwyżki występują, ale są degresywne. Ideę takiego rozwiązania obrazuje *tab. IX.3*. Jest to wyodrębniona siatka podwyżek, gwarantująca dużą ich elastyczność. Wysokość podwyżek określona jest bowiem procentowo w stosunku do płacy środkowej, a przy tym procenty ujęte są jeszcze w przedziałach. Zarazem pracownicy posiadający najwyższe płace i efekty stale otrzymują podwyżki, tyle że rzadziej i mniejsze.

Ten wariant może mieć wiele mutacji. Na przykład można przyjąć zasadę, że bez względu na miejsce płacy w widełkach procentowo przedziały podwyżek są jednakowe, przy czym:

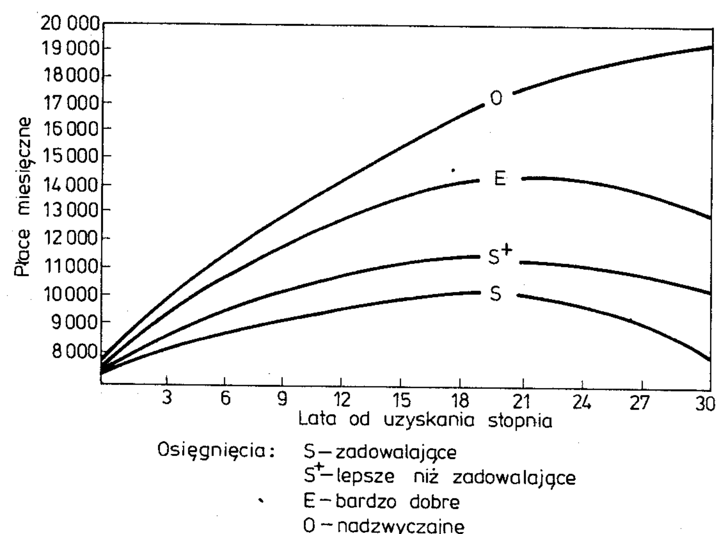
— dla każdego poziomu efektów przyjmuje się jednakową procentową rozpiętość podwyżek, natomiast kwoty podwyżek mogą być różnicowane przez bezpośredniego kierownika w ramach ustalonej rozpiętości; jednocześnie jednak prawo do podwyżki przy posiadaniu górnej stawki płac mają tylko pracownicy o nadzwyczajnych efektach (lub bardzo dobrych), pracownicy o efektach o klasę niższych uzyskują nie tylko niższy procent podwyżki, ale też mogą ją dostać przy niższym pułapie płac itp.;

— częstotliwość podwyżek jest zróżnicowana zależnie od miejsca płacy rzeczywistej w ramach widełek (*por. tab. IX. 4*) oraz od wysokości efektów pracy.

Stanowiska nierobotnicze. Motywacyjne wykorzystanie zasadniczych stawek płac jest szczególnie ważne w odniesieniu do stanowisk nierobotniczych. Tradycyjnie płace na tych stanowiskach nie są zależne od efektów pracy. Efekty te zresztą, jak wskazywano, na ogół nie są poddawane ocenie. Tymczasem zakres występowania stanowisk nierobotniczych rośnie, a tym bardziej rośnie ich rola w procesie efektywnego zarządzania, rozwoju gospodarczego. Chodzi tu głównie o pracę kierowniczą specjalistów i o pracę badawczo-rozwojową.

O ile w przypadku pracy kierowniczej można uzależnić podwyżki płac wyłącznie od efektów pracy, to podwyżki płac na innych stanowiskach nierobotniczych występują najczęściej w kombinacji kryterium stażu pracy i efektów pracy. Na uwagę zasługują co najmniej trzy sposoby wykorzystania tej kombinacji.

Pierwszy sposób polega na tym, że dla każdego stanowiska (kategorii) ustala się kilka ścieżek (ciągów), na których umieszczeni są pracownicy posiadający co najmniej średnie wykształcenie. Noszą one nazwę krzywych karier lub dojrzałości. Podstawą zakwalifikowania pracownika do określonej ścieżki są nie tylko efekty pracy, ale też liczba lat od uzyskania matury. Obrazuje to *rys. IX.4*.



Rys. IX.4. Krzywe karier oparte na wykształceniu i ocenie osiągnięć

Pracownik umieszczony na danej krzywej w zasadzie pozostaje na niej do końca swego zatrudnienia na danym stanowisku. Podejście to jest szeroko polecane w odniesieniu do pracowników ze średnim wykształceniem.

Drugi sposób wykorzystania kombinacji, nazywany ścieżkowym, nie zakłada kilku różnych ścieżek płac, lecz kilka ścieżek awansu[14].

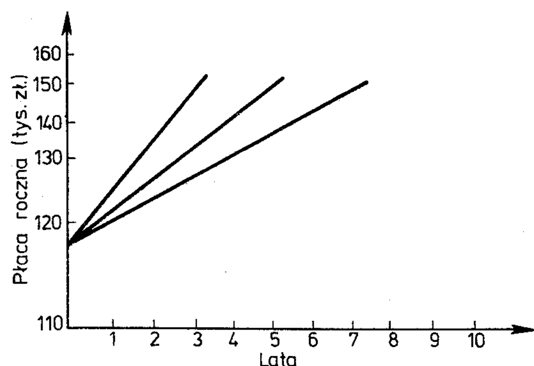
[14] M. Cliquet *Politique de rémunération et de interéssement*, Paris 1959, s. 26.

Innymi słowy, najpierw trzeba zbudować hipotetyczne ścieżki awansu, np. pracowników umysłowych czy kierowników w pionie produkcyjnym, technicznym, ekonomicznym.

Dla wszystkich stanowisk na drodze awansu określić trzeba normy osiągnięć i kryteria awansu.

Efekty pracy każdego pracownika są oceniane po upływie okresu próbnego (6 miesięcy lub 1 rok od chwili zatrudnienia). Na tej podstawie jest on zakwalifikowany do odpowiedniej ścieżki awansu. Wieloletnia obserwacja tempa osiągania najwyższych stanowisk na ścieżkach awansu pozwala określić kilka najbardziej typowych okresów dochodzenia do tych stanowisk, np. 3, 5 i 7 lat. Oznacza to, że najmniej efektywni mogą osiągnąć szczyt swoich możliwości awansowych dopiero po 7 latach, inni już po 3. W takim też czasie osiągną najwyższą hipotetyczną stawkę płac.

W każdej ścieżce znana, obecna czy planowana, jest stawka płac dla stanowiska najniższego, np. referenta, i dla najwyższego,



Rys. IX.5. Arkusz ścieżek

np. zastępcy dyrektora do spraw pracowniczych bądź inżyniera i kierownika projektu w biurze projektów. Różnica między wyjściową stawką płac, jednakową dla wszystkich nowo przyjętych pracowników w punkcie startu na ścieżkę awansu, i stawką najwyższą, również jednakową dla wszystkich, dzielona jest na liczbę lat przewidzianych dla danej ścieżki i ustalonych kroków awansowych w tym czasie. Wyznacza to wysokość jednorazowej podwyżki płac na każdej ścieżce. Podwyżki będą więc częstsze i wyższe na przyspieszonej ścieżce awansu i wolniejsze oraz niższe na zwolnionej ścieżce awansu. Obrazuje to *rys. IX.5*.

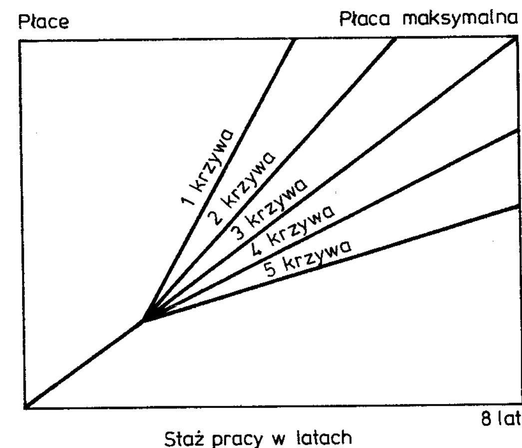
W systemie ścieżkowym konsekwentnie przestrzegane są dwie zasady:

— efekty pracy pracowników na najniższym stanowisku na drodze awansu są oceniane dwukrotnie w ciągu roku, a pozostałych — raz do roku,

— podwyżki płac i ewentualnie premie są minimalne na najniższym stanowisku i stopniowo, ale wyraźnie rosną w miarę przechodzenia na stanowiska wyższe. Awans jest więc zawsze opłacalny finansowo, ale też dokonywany z dużą ostrożnością.

Warto też podkreślić, cenną z psychologicznego punktu widzenia, nowość wyjściowych i docelowych stawek płac, a więc również szans, których wykorzystanie zależy już od samych pracowników.

System ścieżkowy może być wykorzystywany w każdej grupie pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych. Niemniej jest on szczególnie godny polecenia dla opłacania pracy badawczo-

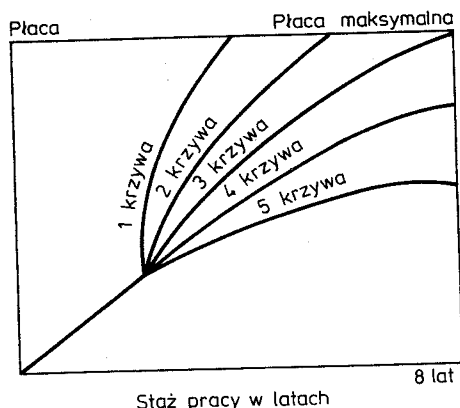


Rys. IX.6. Liniowe podwyżki płac oparte na stażu pracy i ocenie efektów pracy

-rozwojowej, twórczej, gdzie możliwości uzyskania zróżnicowanych efektów, zależnych od indywidualnych zdolności i nakładów starań, są największe.

Trzecie podejście, system mieszany stanowi kompromis między automatycznymi podwyżkami, z reguły opartymi na kryterium stażu bądź — rzadziej — zależnymi od sytuacji na rynku pracy, a podwyżkami o charakterze motywacyjnym. Te drugie zależą od oceny efektów pracy.

Logika podejścia polega na tym, że do środka przedziału lub innego z góry określonego jego punktu (np. 2/3 wielkości przedziału) podwyżki płac następują na podstawie stażu, przyczyniając się tym samym do stabilizacji pracowników na zajmowanym stanowisku. Dalsze podwyżki zdążają kilkoma ścieżkami, zależnie



Rys. IX.7. Krzywoliniowe podwyżki płac oparte na stażu pracy

od poziomu uzyskiwanych efektów, przy czym podwyżki te mogą być liniowe bądź degresywne (*rys. IX.6, rys. IX.7*). Degresywne podwyżki stosuje się ze względu na miejsce płacy rzeczywistej w ramach widełek. Im wyższa stawka, tym mniejsze, rzadsze przyrosty (por. *tab. IX.3 i IX.4*).

System mieszany jest szczególnie przydatny jako podstawa podwyżek płac szeregowych pracowników umysłowych, zwłaszcza administracyjno-biurowych.

Efekty pracy jako wyłączne kryterium podwyżek płac pracowników na stanowiskach nierobotniczych rekomendowaliśmy tylko w odniesieniu do pracy kierowniczej. W takim przypadku konieczna jest budowa wielowymiarowych tabel płac, których idea jest następująca:

a) w ramach każdego przedziału (widełek stawek płac) przewidzianego dla kategorii czy stanowiska ustala się kilka ścieżek/ciągów awansu; na ogół w ścieżce najwyższej stawka nie powinna przekraczać więcej niż o 25% stawki najniższej (*tab. IX.5*);

b) pracownik uzyskuje kolejną podwyżkę płac pod warunkiem pomyślnego zdania testu, egzaminu lub uzyskania pomyślnej okresowej oceny swojej pracy przez zespół oceniający;

Tabela IX.5

Przykład wielowymiarowej tabeli płac

Kategoria	Klasa (ścieżka)	Współczynnik	Stawka płac a	Stawka płac b	Stawka płac c	Stawka płac d
I	A	1,0	5000	5500	6000	6500
	B	1,1	5500	6050	6600	7150
	C	1,25	6250	6875	7500	8125
II	A	1,0	6500	7000	7500	8000
	B	1,1	7150	7700	8250	8800
	C	1,25	8125	8750	9375	10000
III	A	1,0	8000	8500	9000	9500
	B	1,1	8800	9350	9900	10450
	C	1,25	10000	10625	11250	11875

c) nowo przyjęty pracownik w zasadzie jest zaszeregowany do najniższej stawki przewidzianej dla stanowiska, następnie dokonywana jest ocena jego pracy, częściej niż w stosunku do pozostałych pracowników; zależnie od charakteru pracy po upływie roku, a nawet półrocza, na podstawie uzyskanej oceny podejmowana jest decyzja o zaszeregowaniu pracownika do właściwej klasy (ścieżki awansu);

d) konieczna jest duża staranność i wnikliwość przy formułowaniu oceny, albowiem pochopna decyzja o zaszeregowaniu do wyższej krzywej jest trudna do naprawienia.

Drugie podejście do podwyżek opartych wyłącznie na efektach, jak sygnalizowano, polega na przyjęciu zasady, że pracownicy osiągający efekty przeciętne i niższe mogą uzyskiwać podwyżki tylko do środka przedziału. Podwyżki przekraczające środek są dostępne dla pracowników ponadprzeciętnych.

2.3. Formy płac

Istnieje bogactwo form, w języku potocznym nazywanych systemami płac. Wyrastają one z dwóch form elementarnych: czasowej i akordowej. Szerokie omówienie poszczególnych formuł rachunkowych ustalania zarobków konkretnego pracownika, ze wskazaniem ich wad i zalet oraz warunków doboru, znajduje się w polskiej

literaturze specjalistycznej, co zwalnia z ponownej ich charakterystyki. Warto natomiast zwrócić uwagę na te problemy doboru form płac, które nie są w niej wyeksponowane.

Doceniając ogromne znaczenie motywacyjne udziału załóg w zarządzaniu, istotne jest rozróżnienie indywidualnych, grupowych i zespołowych form płac. Pierwsze polegają na kształtowaniu wynagrodzeń jednostkowych w zależności od indywidualnych nakładów i efektów pracy, a więc nie uwzględniają udziału załóg w zarządzaniu. W odróżnieniu od nich grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń mają charakter w pełni partycypacyjny. Podstawą grupowych form jest powiązanie wynagrodzeń jednostkowych z efektami pracy grupy (w rozumieniu przyjętym w niniejszej pracy). A istota wynagradzania zespołowego polega na tym, że istnieje wspólne źródło (fundusz) wynagradzania wszystkich członków zespołu (por. *rozdz. VI* i *VIII*), a jego obfitość kształtuje się w proporcji do efektów pracy zespołu. Natomiast podział środków pomiędzy mniejsze grupy w obrębie zespołu lub pojedynczych pracowników następuje na podstawie wyników oceny wymagań i/lub efektów pracy. W pierwszym przypadku całość wynagrodzeń pracowników powiązana jest z wynikami pracy zespołu, w drugim — tylko część ruchoma, z natury swej desygnowana do opłacania nie nakładów, lecz efektów pracy.

2.3.1. Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń

Znamienne jest, że zarówno w krajach socjalistycznych jak i w wysoko rozwiniętych krajach kapitalistycznych obserwuje się wyraźną, acz powolną ewolucję od indywidualnych form wynagradzania do zespołowych i grupowych, opartych na autonomii grup pracowniczych. Duże doświadczenie w stosowaniu tych form wynagrodzeń, opartych na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, ma ZSRR, Bułgaria, CSRS i Węgry [15].

Idea zespołowych i grupowych form wynagradzania wyrasta z kilku przesłanek:

— z ograniczoności motywacyjnego oddziaływania indywidualnych form,

[15] J. Mihalik *Praca a socjalny rozwój w 7 patrocnici*, Bratislava 1982, s. 246-278.

— z przekonania, że różne narzędzia motywowania powinny ze sobą współdziałać, aby uczynić motywowanie efektywnym tak z punktu widzenia pracowników jak i przedsiębiorstwa; prowadzi to do poszukiwania takich form organizacji wynagradzania pracy, które jednocześnie, oprócz materialnych potrzeb i oczekiwań, pozwolą na zaspokojenie szeregu innych, niejednokrotnie daleko ważniejszych oczekiwań pracowników, jak np. współudział w zarządzaniu, chęć współdziałania i kooperacji, ponoszenia współodpowiedzialności za pracę innych.

Wynagrodzenia członków grupy w całości lub w części zależą od efektów jej pracy i ewentualnie od efektów pracy zespołu, jeśli grupa funkcjonuje w jego obrębie. Zazwyczaj występuje to drugie rozwiązanie. Wynagrodzenie członka grupy składa się wówczas z części stałej (płaca taryfowa, zasadnicza) i ruchomej, zależnej od efektów pracy grupy lub zespołu, co oznacza, że zasadniczo każdy członek grupy korzysta z jednego tytułu premiowego, a więc występuje duża integracja wewnętrzna systemu wynagrodzeń, a zarazem jego przejrzystość i prostota.

Podział wynagrodzenia ruchomego w obrębie grupy dokonywany jest z reguły samodzielnie przez grupę. Może to być podział równościowy bądź — częściej — na podstawie wyników okresowej oceny efektów pracy każdego członka grupy, prowadzonej przez grupę. Zasady dokonywania takich ocen były przedstawione w *rozdziale VII*. Czasami spotyka się odgórne (poza grupą) regulowanie zasad podziału wewnętrznego. Takie rozwiązania są zasadniczo sprzeczne z ideą grupowej organizacji pracy.

Rzecz jasna, grupowe formy wynagrodzeń nie mogą w całości zastępować wynagrodzeń indywidualnych. Zasięg ich stosowania z natury rzeczy musi być ograniczony, przede wszystkim przez charakter procesu produkcji i pracy, a następnie przez kwalifikacje pracowników i ich gotowość do pracy w grupie.

Konstrukcja sprawnego systemu wynagradzania zespołowego, opartego na wynagrodzeniu ruchomym grupy, wymaga rozstrzygnięcia kilku kwestii:

1) zasad doboru zespołów (wewnętrznych podmiotów gospodarowania);

2) zadań, z jakimi należy wiązać wynagrodzenia zespołów (mierniki oceny stopnia realizacji zadań);

3) form powiązań wynagrodzeń z wynikami pracy zespołów, w tym składników wynagrodzeń, które powinny być związane z efektami pracy zespołów.

Dwie pierwsze kwestie zostały pokrótce przedstawione w rozdziale *V i VIII.*

Z motywacyjnego punktu widzenia dwie techniki tworzenia wynagrodzeń zespołowych i grupowych zasługują na uwagę: wynagradzania normatywnego (parametrycznego) i wynagradzania opartego na zarządzaniu przez cele, czyli wynagradzania przez cele, nazywanego też wynagradzaniem zadaniowym. Pierwsze jest użyteczne wyłącznie do wynagradzania zespołów (a nie grup).

Techniki normatywne. Normatywne tworzenie zespołowych wynagrodzeń w przedsiębiorstwach polega na uzależnianiu wysokości środków na te wynagrodzenia od wielkości efektów zespołu za pomocą normy określonej przez dyrekcję przedsiębiorstw w konsultacji z ogniwami wewnętrznymi. Zatem docelowy poziom efektu (wykonania zadania) nie jest z góry określony. Podmioty wewnętrzne są zainteresowane osiąganiem wysokich efektów swej pracy, albowiem efekty te determinują poziom wynagrodzeń.

Techniki normatywne mogą być stosowane w przedsiębiorstwach o względnie zdecentralizowanej strukturze wewnętrznej, w których potrzebne są elastyczne przestawienia produkcyjne. Praktycznie oznacza to możliwość stosowania tych technik w stosunku do przedsiębiorstw wewnętrznych, zakładów i wydziałów (wytwórni itp.), funkcjonujących na zasadzie federacji lub decentralizacji symulowanej. Przy tym w przypadku federacyjnej organizacji normatywne tworzenie funduszy może objąć całość wynagrodzeń oraz może opierać się na rzeczywistym wyniku finansowym tych podmiotów. W drugim przypadku natomiast, tj. ograniczonego rozrachunku gospodarczego, tylko ruchoma część wynagrodzeń (fundusz premiowy pracowników podmiotu) może być kształtowana w zależności od efektów pracy, ocenianych na podstawie mierników kosztowych bądź rzeczowych. Techniki te nie nadają się natomiast do stosowania w grupach.

Zauważyć trzeba nadto, że jedynie podmioty produkcji podstawowej mogą być oceniane za własne wyniki; podmioty produkcji pomocniczej z reguły muszą być oceniane, co najmniej częściowo, w zależności od wyników obsługiwanych przez siebie podstawowych ogniw produkcji i częściowo od wyników własnej działalności.

Normatywne kształtowanie wynagrodzeń (premii) dla podmiotów wewnętrznych z reguły powinno opierać się na formule udziałowej, ponieważ możliwości poprawy wyników z okresu na okres zależą głównie od decyzji zewnętrznych względem podmiotów, wydatnie maleje niebezpieczeństwo dużej wahliwości wyników, a zatem i funduszy wynagrodzeń w podmiotach wewnętrznych, oraz efektywności pracy podmiotów wewnętrznych.

Wynagradzanie przez cele. W przypadku takiego wynagradzania podmioty wewnętrzne oceniane są na podstawie zestawu kilku (3-4) zadań kluczowych, z góry ustalonych jako normy docelowe. A więc nie jest to parametryczne powiązanie wynagrodzeń z efektami pracy.

Teoretycznie wynagradzanie przez cele może być stosowane we wszystkich ogniwach przedsiębiorstwa, podobnie jak ocenianie przez cele. Jednakże zarządzanie przez cele usztywnia nieco działalność organizacji, utrudniając wprowadzanie zmian w całym hierarchicznym splocie zadań. Zakłada ono determinizm w zarządzaniu, słabiej zaś jest podatne na uwzględnianie niepewności, ryzyka i zmienności decyzji. Z tego względu wynagradzanie przez cele polecać można:

a) we wszystkich ogniwach przedsiębiorstw wewnętrznych scentralizowanych i w instytucjach administracyjnych,

b) w podmiotach zarządu przedsiębiorstw bez względu na typ przedsiębiorstwa,

c) w grupach autonomicznych lub półautonomicznych.

Mniej wskazane jest ono w podmiotach względnie samodzielnych, gdzie konieczne są elastyczne przestawienia. Dotyczy to z reguły podmiotów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, głównie przemysłów konsumpcyjnych.

2.3.2. Porównanie indywidualnych, grupowych i zespołowych form wynagradzania

Indywidualne formy wynagrodzeń są z reguły bardziej przejrzyste dla pracowników. Zależnie od konstrukcji indywidualne formy mogą sprzyjać poprawie cząstkowych efektów pracy, zwłaszcza w zakresie

wydajności. Dotyczy to głównie akordowych form płac, a także różnego rodzaju kombinowanych form elementarnych z premiami.

Jednakże indywidualne formy płac mają szereg istotnych słabości.

Po pierwsze — w miarę jak rośnie stopień wyposażenia technicznego i złożoności procesów produkcji, pogłębia się podział pracy, narasta też znaczenie kooperacji, coraz trudniej wyodrębnić indywidualny efekt pracy w efekcie całościowym, który zazwyczaj nie stanowi prostej sumy tych efektów, lecz kształtuje się synergicznie. Efekt pracy na jednym stanowisku zależy od efektów pracy na stanowiskach z nim powiązanych, a nie tylko od stopnia realizacji zadań przypisanych do tego stanowiska. Dlatego maleją możliwości poprawnego rachunku indywidualnych efektów pracy. Efekty indywidualne mają ponadto z reguły charakter cząstkowy, odzwierciedlają tylko niektóre elementy efektów pracy na stanowisku, np. wydajność, ale nie koszty. Tymczasem, jak wskazywano w *rozdz. VIII*, niezbędny jest kompleksowy rachunek efektów. To zaś możliwe jest tylko w odniesieniu do zespołów i grup[16].

Po drugie — indywidualne formy wynagrodzeń nie sprzyjają integracji i współdziałaniu ludzi w realizacji wspólnego zadania ani bezpośredniemu udziałowi załóg w zarządzaniu. Indywidualne akordowe formy płac w zasadzie nie są zorientowane na ludzi jako na podmiot, ale jako na przedmiot pracy.

Po trzecie — indywidualne formy wynagrodzeń z natury rzeczy nie sprzyjają wdrażaniu postępu technicznego i organizacyjnego; nie sprzyjają działalności rozwojowej. Wdrożenie pomysłu może zwiększyć trudności poprawy dotychczasowych efektów pracy w związku z potrzebą opanowania nowych metod pracy, a nie przynosi korzyści pracownikom, którzy nie są autorami pomysłu.

Słabości tych pozbawione są grupowe i zespołowe formy płac. Są one formą bezpośredniego udziału załóg w zarządzaniu, ograniczonego do spraw znajdujących się w bezpośrednim obszarze działania pracownika (organizowanie pracy grupy, konsultowanie zadań

[16] Rachunek ten musi być oczywiście uzupełniany kompleksową oceną indywidualnych efektów pracy, ale nie ma ona wówczas charakteru rachunku (pomiaru) bezpośredniego, lecz oceny względnej (rozdz. VIII).

ze zwierzchnikiem i współpracującymi ogniwami, dobór członków grupy itp.), a więc nie powiązanego wprost ze sprawami przedsiębiorstwa jako całości. Formy te sprzyjają integracji, współdziałaniu ludzi w grupach i zespołach, gwarantują współzawodnictwo poprzez wpływ na zadania i sposób ich wykonania, na zasady organizacji pracy i jej wynagradzanie, a wreszcie na łączny wynik przedsiębiorstwa poprzez finansową odpowiedzialność członków grupy i zespołu.

Jedynie te formy wynagrodzeń sprzyjają innowacjom dzięki temu, że efekty innowacji zastosowanych w pracy grupy (zespołu) w całości lub w części składają się na łączny rezultat jej (jego) pracy i stanowią o wielkości wynagrodzeń wszystkich jej (jego) członków, a nie tylko pomysłodawców i racjonalizatorów. Zatem nie tylko eliminują opór względem innowacji tak kierownictwa jak i pozostałych pracowników, ale kreują postawy proinnowacyjne.

Proinnowacyjność grupowych i zespołowych form wynagrodzeń jest szczególnie cenną ich zaletą w warunkach gospodarki polskiej. Jeśli zważyć na znaczną lukę technologiczną, jaka dzieli naszą gospodarkę od gospodarek krajów wysoko rozwiniętych, a jednocześnie na wyjątkowo słaby rozwój postępu technicznego, to ostrzej rysuje się potrzeba zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstw. O małej aktywności racjonalizatorskiej w Polsce świadczą wskaźniki przytoczone przez H. Strzemińską[17]. O ile w Japonii na 1 zatrudnionego przypada 7 projektów racjonalizatorskich, w USA 0,15, to w przemyśle polskim ledwie 0,017!

Wreszcie te formy wynagrodzeń wzmacniają politykę osobową, wspomagając proces wyławiania talentów, głównie kierowniczych, spośród jednostek najbardziej rzutkich i pomysłowych, przyczyniających się do pomnażania efektów pracy zespołu.

Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń obok ważkich zalet mają też pewne słabości. Zalicza się do nich głównie:

a) większą czasochłonność decyzji i działania grupowego;

b) niedostatek samodyscypliny grupy, co wymaga ciągłej kontroli

[17] H. Strzemińska *Perspektywy i warunki poprawy uczestnictwa w procesie pracy w latach 1985-2000. W: Jakość pracy,* Materiały konferencyjne, Jabłonna 1984.

„z boku"[18], ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa (podmiotu wewnętrznego);

c) konieczność sprawnej organizacji pracy (zwłaszcza zaopatrzenia w potrzebne środki i przedmioty pracy) oraz ewidencji i kontroli, co zwiększa wymagania względem kierownictwa.

Porównanie indywidualnych form płac z grupowymi i zespołowymi pod kątem wcześniej przedstawionych zadań systemu wynagrodzeń jako instrumentu motywowania wskazuje na wyraźną przewagę tych ostatnich.

Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń stanowią źródło bogatego wachlarza nagród dla pracowników. Ta ich zaleta w niektórych sytuacjach może się przeradzać w słabość. Nagrody mogą się bowiem wzajemnie substytuować. Pracownik będzie np. skłonny obniżyć swoją sprawność w zakresie realizacji zadań, jeśli pozyska dzięki temu akceptację grupy. Wynika stąd, że:

a) spożytkowanie potencjalnych zalet grupowych i zespołowych form wynagradzania w dużej mierze zależy od właściwej organizacji i od właściwego funkcjonowania grup i zespołów,

b) celowe jest szersze stosowanie grupowych i zespołowych form wynagrodzeń, jeśli spełniony jest wymóg zawarty w punkcie poprzednim.

Grupowe i zespołowe formy nie mogą zastępować indywidualnych form wynagradzania. Zasięg ich stosowania jest ograniczony przede wszystkim przez charakter procesu produkcji i pracy, a następnie przez kwalifikacje pracowników i ich gotowość do pracy w grupie. Wykorzystując zalety zarówno indywidualnych, jak też grupowych i zespołowych form wynagradzania, należałoby dążyć do umiejętnego ich kojarzenia w dostosowaniu do organizacji pracy.

Stosowanie zespołowych i grupowych form wynagradzania powinno stanowić przemyślany system ogarniający ogniwa połączone ze sobą więzią przyczynowo-skutkową. Doświadczenie krajów socjalistycznych uczy, że wprowadzenie wynagrodzeń powiązanych z efektami pracy tylko na szczeblu przedsiębiorstwa jako całości bez przybliżenia tej więzi do pracowników mniejszych ogniw wewnętrznych, uniemożliwia skuteczną realizację motywacyjnej funkcji

---

[18] P. F. Drucker *op. cit.*, s. 475.

wynagrodzeń (np. w systemie WOG). Analogiczne skutki powoduje wprowadzenie takiego sprzężenia tylko do małych grup, na sam dół w przedsiębiorstwie, z pominięciem większych ogniw pozostających z nimi w ścisłej współzależności (zakładów, wydziałów itp.) i kierownictwa przedsiębiorstwa. Przykładem tego jest tzw. brygadowy rozrachunek gospodarczy i oparte na nim brygadowe formy płac stosowane w Polsce, ZSRR i Bułgarii. Brak rzeczywistego zainteresowania przedsiębiorstw i ich ogniw wewnętrznych poprawą efektywności gospodarowania, brak dostatecznej swobody w zaopatrzeniu, zatrudnieniu itp. sprawia, że grupowe formy wynagradzania tracą na swojej efektywności.

2.4. **Premie i nagrody**

W dotychczasowych rozważaniach wskazywaliśmy na konieczność stosowania kompleksowych ocen efektów pracy i oparcia na nich wynagrodzenia głównie ruchomego (premii). Obok innych korzyści zapobiega to tworzeniu licznych tytułów do premii, sprzężonych z odcinkowymi efektami pracy. Jest to bardzo istotne z motywacyjnego punktu widzenia. Wielość premii nieuchronnie prowadzi bowiem do ich konkurencyjności i kolizyjności, a w konsekwencji do ich rozdrobnienia i do wzajemnego osłabienia ich roli motywacyjnej. Przedstawiona wyżej koncepcja wynagradzania (premiowania) grupowego i zespołowego umożliwia adresowanie w zasadzie jednego tytułu do premii do danej grupy pracowników.

Poza premią zespołową wystąpić jednak powinny odrębne premie (nagrody) za racjonalizację i wynalazczość. Działalność ta wykracza bowiem poza normalne obowiązki przypisane do stanowiska pracy i efekty z jej tytułu nie są ujmowane w efektach stanowiących podstawę rozdziału premii zespołowych. Efekty zastosowanych usprawnień organizacyjnych i technicznych wchodzą w łączny efekt pracy zespołu. W korzyściach z tego tytułu partycypuje cały zespół. Tu jednak chodzi o nagrodę dla autora pomysłu, wniosku racjonalizatorskiego, za zgłoszony pomysł, bez względu na to, czy będzie on wdrożony i jakie przyniesie korzyści. Nagrody takie nie są wygórowane i wypłacane są w jednakowej wysokości dla wszystkich pomysłodawców. Sprzyjają one rozbudzaniu pomysłowości

i inicjatywności pracowników, co jest bardzo cenne z punktu widzenia dążeń do poprawy efektywności gospodarowania, pomysły bowiem wiodą zazwyczaj do innowacji. Nie jest zatem rzeczą przypadku, że takie standardowe nagrody (premie) za pomysły (*primes de suggestion*) są szeroko stosowane w krajach zachodnich.

Premiowanie powinno mieć charakter pozytywny i selektywny. Sens pozytywnego premiowania wyraża się w tym, że pracownik może uzyskać premię, jeśli wykaże się pożądanymi efektami, a wysokość premii jest proporcjonalna do wysokości efektów.

Premiowanie pozytywne stanowi jakby odwrócenie premiowania negatywnego, którego sens polega na tym, że z góry określa się kwotę premii niejako należnej pracownikowi bez względu na wyniki jego pracy, a następnie część jej jest „odbierana" w razie rażących uchybień w pracy. Z punktu widzenia efektywności motywowania premiowanie negatywne jest wysoce niewskazane, niezgodne z elementarnymi zasadami motywowania. Wywołuje ono szereg ujemnych zjawisk, takich jak rozdrobnienie premii i mała jej odczuwalność w związku z tym, że z ograniczonej puli środków premiowych korzystają niemal wszyscy pracownicy. Premiowanie negatywne jest praktycznie niezależne od efektów, a więc z natury rzeczy nie może skłaniać do ich poprawy. Stawia ono kierownictwo i podwładnych w sytuacji kolizyjnej ze względu na konieczność potrąceń. W rezultacie nader rzadko mają one miejsce i są niewielkie.

Premiowanie pozytywne prowadzi do selektywności, co oznacza, że premiuje się tylko tych pracowników, którzy osiągają określony poziom efektów, z reguły ponadprzeciętny, i jest proporcjonalne do efektów. Pracownicy tacy w danym okresie stanowią nie więcej niż 25-30% załogi.

Premiowanie utożsamiane jest z nagrodami pieniężnymi. Mając na względzie potrzebę możliwie najlepszego usatysfakcjonowania pracownika, można wzbogacić asortyment premii (nagród), budując ich zestaw na zasadzie swoistego menu[19]. Zawiera ono równoważne co do wartości pieniężnej, ale rodzajowo różne premie, w tym także

[19] W krajach zachodnich tego rodzaju premiowanie znane jest pod nazwą: system kafeterii. Premiowanie kafeteryjne w naszych warunkach ma szanse powodzenia. Wymaga jednak dostosowania przepisów prawa pracy, co jest ze wszech miar pożądane.

Tabela IX.6

Przykład kafeteryjnego zestawu premii (nagród)

1 tydzień dodatkowego płatnego urlopu	lub	roczna opłata za wstęp na stadion sportowy
1-tygodniowa wycieczka zagraniczna	lub	roczne prawo do napraw samochodu osobowego w warsztacie przedsiębiorstwa
1 tydzień dodatkowego płatnego urlopu	lub	krótszy o 1 dzień tydzień pracy w okresie dwóch miesięcy
2-tygodniowe darmowe wczasy krajowe w wybranej miejscowości	lub	nagroda rzeczowa w postaci np. zamrażarki pralki automatycznej, sprzętu sportowego
nagroda pieniężna	lub	roczna opłata za dziecko w przedszkolu lub żłobku

rzeczowe, np. dodatkowy urlop, kilka dni wolnych, krótszy czas pracy w okresie miesiąca czy kwartału, wycieczki itp. Zależnie od osobistych predyspozycji pracownik wybiera rodzaj nagrody spośród oferowanego menu w ramach przyznanej mu kwoty. (Przykład takiego menu zawiera *tab. IX. 6.*)

Premiowanie powinno następować najpóźniej w odcinkach kwartalnych ze względu na konieczną bliskość momentu realizacji nagrody względem momentu, w którym miało miejsce nagradzane zachowanie.

Mogą być także nagrody roczne. Tradycja polska wykształciła nagrody w postaci tzw. trzynastej pensji (a nawet czternastej) płatnej po roku sprawozdawczym teoretycznie za wyniki tego roku. W Polsce nagrody roczne stanowiły początkowo rodzaj udziału załóg w zysku, źródłem ich był bowiem zysk. Kwota nagrody w zasadzie nie była powiązana z oceną efektów indywidualnych, grupowych czy zespołowych. Wysokość ich kształtowała się w proporcji do płacy zasadniczej pracownika. Zmniejszenie wysokości przysługującej nagrody zachodziło tylko w przypadku uchybień w zakresie dyscypliny pracy. Zachowując podobne zasady wypłat, zrezygnowano później z powiązania ich z zyskiem na rzecz wliczenia ich w ciężar kosztów. Obecnie, od 1982 r., ponownie przywrócony został związek tych nagród z zyskiem.

Tak ze względu na poszanowanie tradycji jak i ze względów motywacyjnych celowe jest utrzymanie nagród rocznych. Sens ich nie polega na motywowaniu do poprawy efektów pracy, ale na umacnianiu więzi pracowników z zakładem, integracji, a co za tym idzie — większej współodpowiedzialności za losy zakładu. Tak rozumiane

nagrody roczne nie muszą być powiązane z oceną indywidualnych czy grupowych efektów pracy. Jednakże ich źródłem powinien być wynik finansowy przedsiębiorstwa; nie powinno się ich udzielać, jeżeli zakład wykazuje się niekorzystnymi wynikami finansowymi.

Sposób rozdziału nagród może być rozmaity. Z motywacyjnego punktu widzenia na uwagę zasługuje — wydaje się — następujące rozwiązanie. Z funduszu nagród rocznych należałoby wydzielić:

a) część przeznaczoną na nagrody dla ogółu pracowników z wyłączeniem — jak dotąd — pracowników łamiących dyscyplinę pracy;

b) część przeznaczoną na nagrody dla tych pracowników, którzy nie opuścili ani jednego dnia pracy w danym roku.

Pierwsza część byłaby nie większa od drugiej. Sposób jej podziału, zależny od decyzji organów samorządowych, może być trojaki:

a) równościowy, zależny od wielkości zysku; taki wariant oznacza *de facto* udział w zysku na podobieństwo dywidendy z tytułu pracy w zakładzie i udziału załóg w zarządzaniu; jest to rozwiązanie umacniające udział załóg w zarządzaniu, odpowiednie zwłaszcza dla przedsiębiorstw w pełni samorządnych;

b) proporcjonalny do płacy zasadniczej pracownika i w zasadzie równy trzynastej pensji; oznacza to, że wzrost zysku nie wpływa wprost na powiększenie nagrody, lecz ewentualnie na wzrost płac; jeśli te wzrosły, to i trzynasta pensja będzie większa; nagroda natomiast nie będzie zrealizowana ze względu na brak zysku; taki sposób podziału gwarantuje większą stabilność wypłat, a z drugiej strony umacnia finansowy udział załóg w zarządzaniu całym przedsiębiorstwem; koresponduje on bardziej z menedżerskim typem samodzielnych przedsiębiorstw;

c) proporcjonalny do płacy zasadniczej; wysokość nagrody nie jest stała, lecz zależna od wielkości zysku i tej jego części, która jest przeznaczona na nagrody; w przypadku braku zysku nagrody nie są wypłacane; ten moment podziału najbardziej przystaje do przedsiębiorstw typu partycypacyjnego, wiąże bowiem współodpowiedzialność załóg za wyniki ogólne, jednak za pośrednictwem stabilnej części wynagrodzeń, uwzględniającej zróżnicowaną jakość pracy.

Zakłady pracy cierpią z reguły na znaczną absencję. Ka[…] w postaci potrąceń z nagród (premii) są mało efektywne i zasadn[…] Pracownik, mimo nieobecności, może bowiem w ocenianym okre[…] osiągnąć łączne efekty wyższe od efektów pracowników zaw[…]

obecnych; pracownicy zaś powinni być premiowani za efekty, a nie za obecność. Uwzględniając ten fakt, a jednocześnie wagę kłopotów wynikających z absencji, warto wydzielić z funduszu nagród rocznych (część b) z przeznaczeniem na nagrody, najlepiej rzeczowe, dla tych pracowników, którzy nie opuścili żadnego dnia w okresie roku. Wskazane jest, aby nagrody rzeczowe były urozmaicone, ale równoważne co do wartości. Nagrody te mogą być przydzielane w drodze losowania. Każdy uprawniony otrzymuje jakąś nagrodę, a rodzaj nagrody jest przedmiotem losowania. W razie gdyby było bardzo wielu uprawnionych do nagrody, można wprowadzić ograniczoną liczbę nagród. W każdym razie nagrody powinny być atrakcyjne co do wysokości i rodzaju. Nagrodą rzeczową mogą stać się atrakcyjne rzadkie dobra czy usługi, np. wycieczki zagraniczne, wczasy, telewizory, lodówki.

3. Rola Centrum w polityce wynagrodzeń

W warunkach samodzielności przedsiębiorstw i realizacji przez nie proefektywnościowej polityki płac łatwo może dojść do głębokiego zróżnicowania płac między przedsiębiorstwami, nie akceptowanego przez społeczeństwo, a czasem i nieuzasadnionego. Im większa więc samodzielność przedsiębiorstw w dziedzinie płac, tym większa musi być rola i odpowiedzialność Centrum za sprawne sterowanie płacami, sterowanie daleko trudniejsze od tradycyjnego, bo prowadzone przy użyciu metod pośrednich.

Pierwszym warunkiem sprawności centralnej polityki płac jest jej spójność, brak spójności prowadzi bowiem do rozbicia centralnej polityki płac na kilka różnych gałęziowych polityk. W związku z tym należałoby jasno określić kompetencje różnych organów w łonie samego Centrum, które stanowi zbiorowy podmiot polityki wynagrodzeń. Jednocześnie trzeba zapewnić sprawną koordynację ich poczynań. Pozwoli to zmniejszyć liczbę organów decydujących o sprawach pracy i wynagrodzeń na szczeblu centralnym, poprzez wyłączenie z nich większości ministerstw gałęziowych. Centralne decyzje w sprawie wynagrodzeń są ściśle sprzężone z decyzjami finansowymi i cenowymi oraz w zakresie polityki socjalnej. Wszystkie one kształtują warunki do działania motywacyjnej funkcji wynagrodzeń w przed-

siębiorstwie. Wymagają zatem koordynacji przez jeden organ władzy centralnej (jednego wicepremiera).

Drugim warunkiem sprawnej centralnej polityki wynagrodzeń jest oparcie jej na długofalowych, względnie stałych i powszechnie obowiązujących zasadach, określonych ustawowo. Tworzy to klimat zaufania i poczucie względnej stabilności, co ma wręcz olbrzymie znaczenie z motywycyjnego punktu widzenia. Szczególnie ważne jest konsekwentne honorowanie przez tę politykę zasady sprawiedliwości społecznej właściwej socjalizmowi, a więc równości miar, a w pewnym stopniu także szans i sytuacji[20]. Polityka płac oparta na przywilejach przeczy zasadzie sprawiedliwości.

Niejednokrotnie wskazywaliśmy na zgubny wpływ braku elastycznego mechanizmu wzrostu wynagrodzeń na motywacyjną ich skuteczność. Ta też kwestia wysuwa się na czoło zagadnień centralnej polityki wynagrodzeń, wymagających pilnego i trafnego rozwiązania. Drugą bardzo ważną kwestią dla powodzenia zakładowej polityki płac jako instrumentu motywowania jest sprawne sterowanie relacjami wynagrodzeń w skali makro.

W świetle dotychczasowych rozważań na temat motywowania i jego zasad oraz konstrukcji i funkcjonowania poszczególnych jego podsystemów jest możliwe, a nawet konieczne, sformułowanie niektórych postulatów pod adresem centralnej polityki wynagrodzeń w tych dwóch jej obszarach.

3.1. Mechanizm wzrostu wynagrodzeń

3.1.1. Ekonomiczne i dostosowawcze wzrosty płac

W przedsiębiorstwach samodzielnych i samofinansujących się jedynym źródłem wzrostu wynagrodzeń jest uzyskana efektywność gospodarowania i efekty pracy każdego pracownika. Powinny one zatem osiągać efektywność, która pozwoli co najmniej na wzrost wynagrodzeń

[20] Równość szans i sytuacji realizowana jest raczej poza polityką płac, głównie na gruncie systemu finansowego (polityki podatkowej, dotacji) i polityki osobowej. W tym drugim przypadku chodzi głównie o równość szans awansu. Na gruncie polityki osobowej równość szans sytuacji wiąże się z zasadami tworzenia środków na wynagrodzenia.

na poziomie wzrostu kosztów utrzymania. Wyższa efektywność umożliwia większe podwyżki. Stąd jednak wynika konieczność wykorzystania przez przedsiębiorstwa wynagrodzeń (a zwłaszcza ich ruchów) jako narzędzi motywowania.

Odróżnić należy ekonomiczny i dostosowawczy wzrost wynagrodzeń. Pierwszy jest zależny od nakładów i efektów pracy pracowników oraz od efektywności organizacji i jej ogniw.

Wzrosty ekonomiczne mają na celu motywowanie ludzi do wykonywania prac bardziej złożonych czy uciążliwych i do osiągania lepszych efektów pracy. Wzrost następuje poprzez elementy indywidualnych wynagrodzeń (tabele płac, formy wynagrodzeń, premiowanie). Chcąc jak najlepiej wykorzystać wynagrodzenia jako instrument motywowania, należałoby dążyć do tego, aby w maksymalnie możliwym stopniu wzrosty ich i podwyżki miały podłoże ekonomiczne. Sposoby takich wzrostów ekonomicznych były prezentowane we wcześniejszych partiach rozdziału.

Wzrosty dostosowawcze są niezależne od efektów pracy pracowników, mogą być też niezależne od wyników działalności organizacji, jeśli są jej narzucone jako obligatoryjne lub jeśli są finansowane w części lub w całości z dotacji. Głównym celem wzrostów dostosowawczych jest ochrona siły nabywczej wynagrodzeń. Choć jest to cel powszechny i główny, to jednak nie jedyny. Drugi cel polega na dostosowywaniu relacji wynagrodzeń do założonych wzorców lub oczekiwań społecznych. W pierwszym rzędzie dotyczy to korekty relacji płacy minimalnej w stosunku do płacy przeciętnej. Indeksację płac minimalnych, łączącą dostosowania ze względu na poziom wartości realnej wynagrodzeń oraz ze względu na relację płac minimalnych do przeciętnych, stosuje się np. we Francji.

Dostosowawcze wzrosty płac, choć z założenia nie są nastawione na motywowanie, warunkują jednak powodzenie wynagrodzeń w funkcji motywacyjnej. Chroniąc wartość realną wynagrodzeń, sprawiają, że atrakcyjność zarobków nie maleje z punktu widzenia możliwości nabycia za nie dóbr i usług i nie maleje ich relacja w stosunku do nakładów i efektów pracy.

Jeżeli jednak udział wzrostów dostosowawczych niezależnych od pracy będzie duży, to osłabi zdolność płac do motywowania. Zatem istotnym problemem polityki wynagrodzeń jest optymalne kojarzenie jednych i drugich wzrostów, oparte na dążeniu do mini-

malizacji zakresu i skali wzrostów dostosowawczych i na dokonywaniu zmian w płacach w niejednakowych terminach celem uniknięcia wzrostu inflacji oraz zachowania związku ich zmian z wymaganiami i efektami pracy.

Pomocą w znalezieniu optymalnego mechanizmu wzrostu płac będzie przegląd bogatych doświadczeń światowych w tej dziedzinie.

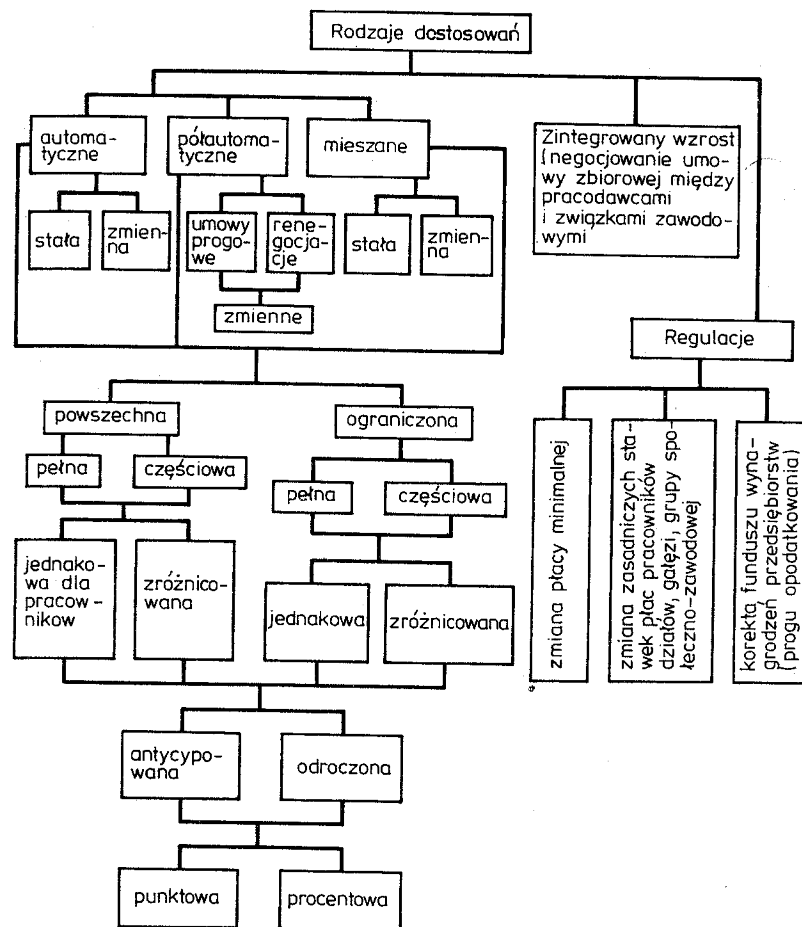
3.1.2. Formy dostosowań

Wzrosty dostosowawcze mogą stanowić integralną część ogólnych wzrostów wynagrodzeń negocjowanych ze związkami zawodowymi lub określanych przez pracodawcę. Pierwsze nazwiemy zintegrowanymi negocjowanymi wzrostami płac, drugie znane są pod nazwą regulacji. Można sądzić, że w żadnym z tych przypadków wzrosty dostosowawcze nie zachodzą (*rys. IX.8*). Nie jest to jednak ścisłe, albowiem podstawą negocjacji są wtedy porównania wynagrodzeń w podobnych grupach stanowisk w różnych przedsiębiorstwach, wzrost kosztów utrzymania, zdolności płatnicze i stopa zysku. Zatem koszty utrzymania stanowią jedno z kryteriów zintegrowanego wzrostu płac. Tam, gdzie działają związki zawodowe, wzrost płac następuje z uwzględnieniem wyżej wymienionych kryteriów, podążając za wzrostem płac obserwowanym w grupie pracowników nie należących do związków[21].

Regulacje są powszechną formą wzrostu płac w krajach socjalistycznych. Dotyczą one zmiany wysokości płacy minimalnej, płac zasadniczych w grupach zawodowych lub w gałęziach czy branżach oraz kształtowania rozmiaru środków na wynagrodzenia, jakie mogą być wydatkowane w przedsiębiorstwach. Regulacje w założeniu nie odróżniają wzrostów dostosowawczych od ekonomicznych. Przy ich przeprowadzaniu jednak nie bierze się pod uwagę wyników pracy jednostek, grup, a nawet przedsiębiorstw, a więc w rzeczywistości

---

[21] Negocjowane wzrosty stosują takie kraje jak RFN, Szwecja i Japonia (M. Suzuki *L'indexation, des salaries dans les pays industriels d'économie de marché* „Revue internationale du travail" 1980, t. 119, nr 4), choć należy odnotować, że w ostatniej umowie centralnej zawartej między centralą związków zawodowych (LO) i federacją przedsiębiorców (SAF) w Szwecji przewiduje się możliwość negocjacji ze względu na potrzebę dostosowawczych wzrostów płac. W Japonii były podejmowane próby wprowadzenia podobnej klauzuli. Natrafiły jednak na zdecydowany opór przedsiębiorców.



Rys. IX.8. Schemat struktury metod dostosowywania wzrostów dostosowawczych

regulacje nie mają charakteru ekonomicznego. Nie podążają też za zmianą kosztów utrzymania według z góry określonej formuły ani w określonych odstępach czasu. Są aktem woli państwa, zależnym od jego sytuacji finansowej i społeczno-politycznych uwarunkowań.

Powszechny ich charakter, nie powiązany wprost z oceną indywidualnych czy grupowych efektów pracy ani z wysokością kosztów utrzymania, sprawia, że są one nieefektywne, nie skłaniają do poprawy wyników.

Z górą od 30 lat w krajach zachodnich szeroko stosuje się

wyodrębnione wzrosty dostosowawcze nazywane indeksacją, co oznacza, że wzrost płac następuje w zależności od wzrostu kosztów utrzymania lub od procentowego wzrostu indeksu cen artykułów konsumpcyjnych w stosunku do indeksu średniego z kilku (3-4) ostatnich okresów[22]. W niektórych krajach bierze się pod uwagę tylko podstawowe artykuły konsumpcyjne. Na ogół indeksacji podlega płaca zasadnicza, ale pośrednio rosną całe wynagrodzenia, gdyż pozostałe ich składniki są zazwyczaj ustalane w proporcji do płacy zasadniczej. Początkowo indeksacja oznaczała symetryczny ruch w górę i w dół, zależnie od kierunku zmian indeksu cen. Szybko jednak przerodziła się w jednokierunkowy ruch w górę[23].

Wśród różnorodnych form indeksacji najistotniejsze znaczenie ma odróżnienie indeksacji automatycznej i półautomatycznej, pełnej i częściowej, ograniczonej i powszechnej oraz procentowej i kwotowej.

Indeksacja automatyczna ma miejsce wówczas, gdy ustalony jest mechanizm, na podstawie którego odpowiedni wzrost indeksu cen powoduje automatyczny wzrost płac w proporcji do zmian tego indeksu (patrz *rys. IX.8*). W takim wypadku wzrosty dostosowawcze właściwie znajdują się poza kontrolą pracodawców i pracobiorców tak długo, jak długo obowiązuje przyjęty mechanizm. Zaletą jej jest to, że tworzy zabezpieczenie płac realnych, zapobiega dużemu zróżnicowaniu wynagrodzenia oraz uciążliwym negocjacjom, których przebieg zależy od siły przetargowej pracowników i pracodawców. Jednocześnie jednak automatyzm, bardziej niż inne formy indeksacji,

[22] Przyrost ten może być liczony też w punktach, jak np. we Włoszech. Wówczas procentowy wzrost płac następuje każdorazowo wraz ze wzrostem indeksu cen o 1 punkt lub więcej. Prowadzi on w konsekwencji do coraz większych wzrostów wynagrodzeń dokonywanych przy wzroście cen o coraz niższy procent. Taki sposób liczenia pobudza inflację, dlatego też należy do rzadkości (patrz J. Geluck *Wage Indexation*. W: *Wage Determination*, Paris 1973).

[23] Centralne znaczenie dla skutków indeksacji ma budowa samego indeksu cen, a więc decyzje co do rodzaju wyrobów i usług, jakie zalicza się do kosztów utrzymania (koszyka dóbr), wag im przypisanych, ilościowej i jakościowej struktury wyrobów i usług, wielkości rodziny, dla której się go oblicza, regionu itp. Indeksacji musi też towarzyszyć sprawna kontrola cen. W przeciwnym razie wzrosty płac mogą być przerzucane na wzrost cen, przyspieszając inflację i tworząc wysoce niebezpieczną spiralę wzrostu płac i cen. Kwestie te wykraczają jednak poza system wynagrodzeń.

sprzyja kreowaniu czy podwyższaniu inflacji. Indeksacja automatyczna nie jest powiązana z sytuacją płatniczą i efektami pracy przedsiębiorstw i pracowników. Dlatego też ma przeciwników zarówno wśród pracodawców jak i w związkach zawodowych, których częściowo pozbawia aktywnej roli w kształtowaniu płac.

Wymienione słabości łagodzi lub wręcz eliminuje indeksacja półautomatyczna. Występuje ona w formie renegocjacji i tzw. progów, ściślej — umów progowych.

Renegocjacje polegają na tym, że z góry nie jest określana ani norma wzrostu płac w zależności od zmian indeksu kosztów utrzymania, ani częstotliwość wzrostów dostosowawczych. Umowy zbiorowe natomiast zawierają klauzulę upoważniającą strony do podjęcia renegocjacji w kwestii wzrostów dostosowawczych. W toku tych renegocjacji określa się warunki i sposoby realizacji wzrostów, dostosowane do konkretnej sytuacji ekonomicznej kraju, przedsiębiorstwa, do poziomu wynagrodzeń pracowników oraz do poziomu kosztów utrzymania. Tego rodzaju wzrosty wynagrodzeń mają zatem charakter bardziej zindywidualizowany i zapobiegają powszechnemu ich wzrostowi, który mógłby pobudzać inflację. Potencjalnie renegocjacje powinny trafniej określać ramy dostosowań. Z drugiej strony dają związkom zawodowym możliwość aktywizacji swojej roli.

Podobny sens mają tzw. umowy progowe[24], wprowadzone w Wielkiej Brytanii w latach 1973-1975 oraz w Szwajcarii w latach 1973-1976. Są one czymś pośrednim między antycypowanymi wzrostami i renegocjacjami. W punkcie startu pracownicy otrzymują wzrost płac antycypujący przewidywaną zmianę indeksu cen oraz określa się próg ruchu cen, poniżej którego niedopuszczalne są wzrosty dostosowawcze. Dopiero po jego przekroczeniu uruchamiany jest normalny mechanizm indeksacji. Zazwyczaj próg ten zakreślany jest wysoko w stosunku do tempa wzrostu cen w danym czasie. Mechanizm umów progowych ma na celu wyhamowanie tempa wzrostu płac i zmniejszenie ich wpływu na wzrost inflacji.

Indeksacja może być powszechna i obejmować ogół zatrudnionych, a może być ograniczona, obejmując tylko część pracowników o najniższych zarobkach, pracowników niektórych gałęzi czy grup

[24] J. Geluck *Wage Indexation, ed. cit.*, s. 208-209.

społeczno-zawodowych. Indeksacja ograniczona jest narzędziem polityki antyinflacyjnej. Jej zastosowanie nie jest jednak łatwe ze względu na trudność pozyskania akceptacji społecznej. Jeżeli indeksacja nie gwarantuje ogółowi lub niektórym pracownikom pełnej rekompensaty wzrostu cen, oznacza to spadek realnej wartości ich wynagrodzeń. Taką indeksację nazywa się częściową w odróżnieniu od pełnej, całkowicie rekompensującej zmiany indeksu cen czy kosztów utrzymania. Indeksacja częściowa znajduje też wyraz w określeniu pułapów dopuszczalnych wzrostów płac. Stosowano ją np. w Holandii w 1965 r. i w USA w 1967 r., jak też w Polsce w 1982 r. w stosunku do niektórych grup zatrudnionych. Formą indeksacji częściowej będzie też określenie granicy wzrostu indeksu cen (kosztów utrzymania), powyżej którego dopiero może być uruchomiona indeksacja, lub terminu, po którym może ona działać, np. płace podlegają indeksacji dopiero wówczas, gdy wzrost indeksu cen przekroczy 2 punkty procentowe lub nie wcześniej niż po upływie roku itp.

Zarówno w przypadku indeksacji automatycznej jak i półautomatycznej wzrosty płac mogą być kwotowe lub procentowe. Idea kwotowych wzrostów opiera się na przekonaniu, że indeksacji podlega wzrost cen artykułów podstawowych, zatem wszystkim pracownikom należą się zasadniczo takie same rekompensaty. Bywają one jednak różnicowane, tzn. pełne dla niżej zarabiających i częściowe dla wyższych klas zarobkowych. Podstawą ich wyliczenia są zarobki minimalne lub przeciętne. Kwota wzrostu liczona w stosunku do niskich zarobków powoduje spłaszczenia relacji wynagrodzeń i oznacza, że spadają realne wynagrodzenia wszystkich pracowników (oprócz najniżej zarabiających). Kwota liczona od płacy przeciętnej jest natomiast mniej „rygorystyczna" — spada wartość realna tylko wynagrodzeń wyższych od przeciętnych, ale mimo to rośnie jeszcze rozmiar spłaszczenia relacji wynagrodzeń.

Kwotowa indeksacja wywiera destrukcyjny wpływ na motywacyjną funkcję wynagrodzeń, prowadząc do ich spłaszczenia oraz do spadku udziału tych elementów wynagrodzenia całkowitego, które są związane z pracą, a więc zdolnych pobudzać do pracy. Dlatego też rekompensaty kwotowe są wskazane jedynie wtedy:

— gdy zmiany indeksu cen następują rzadko,

— gdy chodzi o zapewnienie wszystkim pracownikom minimum środków utrzymania w sensie literalnym, a zatem wtedy, gdy ogólnie wynagrodzenia są bardzo niskie i trzeba stworzyć pracownikom i ich rodzinom gwarancję przetrwania.

Są one niedopuszczalne wówczas, gdy występuje prawie ciągły wzrost cen, co jest niemal powszechnym zjawiskiem w krajach uprzemysłowionych, uniemożliwiałyby bowiem motywowanie za pośrednictwem płac.

Wolna od wymienionych zagrożeń jest indeksacja procentowa. Procentowe wzrosty płac chronią relacje wynagrodzeń przed destrukcją i umożliwiają normalne motywowanie do pracy za pomocą płac. Procentowe normy wzrostu bywają równe dla wszystkich lub zróżnicowane, tzn. malejące powyżej pewnego progu zarobków. Istota indeksacji procentowej polega na określeniu procentu wzrostu zasadniczych (rzadziej podstawowych) stawek płac, przy czym procent ten może być jednakowy dla ogółu pracowników lub zróżnicowany. Na przykład pracownicy, których zarobki kształtują się poniżej ustalonej granicy kwotowej (płacy przeciętnej), uzyskują 5-procentowy wzrost, na poziomie tej granicy — 3-procentowy, a powyżej — 1-procentowy lub w ogóle nie korzystają z indeksacji. Indeksacja procentowa, zwłaszcza jeśli oparta jest na jednakowym procencie wzrostu, chroni relacje wynagrodzeń przed destrukcją i umożliwia normalne motywowanie do pracy za pomocą płac. Ma ona jednak poważną słabość. Mianowicie ten sam procent wzrostu różnych stawek płac przynosi różne kwoty ich wzrostu. Nawet zakładając, że przyjęty procent wzrostu najniższych stawek płac w pełni rekompensuje wzrost indeksu cen (kosztów utrzymania), różnicowanie kwotowego wzrostu spowodowałoby pogłębienie rozpiętości dochodów pracowniczych i stymulowanie inflacji. Z tego względu mniej ryzykowne jest stosowanie zróżnicowanego procentu wzrostu. Rozwiązanie takie nie byłoby zgodne z ogólnym celem indeksacji, tzn. rekompensowaniem wzrostu kosztów utrzymania.

Zagrożeń tych i trudności można uniknąć dzięki zintegrowanym wzrostom płac, połączonym z indeksacją ograniczoną do płac minimalnych.

Jeśli dostosowawczy wzrost wynagrodzeń występuje w dowolnym momencie, jak tylko odpowiednio wzrośnie indeks cen, mamy do czynienia ze zmienną częstotliwością indeksacji. Ma ona miejsce

nader rzadko, przede wszystkim z racji trudności technicznych, ale także ze względu na potrzebę większej stałości w kalkulacji cen i w zawieraniu kontraktów z odbiorcami i dostawcami. Zmienną częstotliwością cechuje się też tzw. indeksacja odroczona. Z reguły wiąże się ona z antycypowaniem wzrostu cen. W momencie wzrostu indeksu cen pracownicy uzyskują wyższy wzrost płac, antycypujący przewidywaną zmianę cen w okresie, powiedzmy, półrocznym. Ale za to kolejna korekta płac następuje z opóźnieniem, dopiero w momencie, gdy indeks cen wzrośnie do określonego poziomu[25]. Dzięki temu ulegają wydłużeniu przerwy między kolejnymi dostosowaniami i przedsiębiorstwa uzyskują większą stabilność warunków działania.

Niedogodności indeksacji zmiennej sprawiają, że w praktyce dominuje indeksacja o stałej częstotliwości, dokonywana np. raz do roku, co pół roku, co kwartał czy miesiąc, a więc z pewnym opóźnieniem (odroczeniem) w stosunku do momentu wzrostu cen. Ze względu na skuteczność indeksacji jest ważne, aby nie następowała zbyt późno. Dlatego też może być wskazana indeksacja półroczna i kwartalna. Wybór okresu zależy jednak od tempa wzrostu cen[26].

Dokonany przegląd form wzrostu płac prowadzi do następujących konkluzji:

— wszędzie tam, gdzie są po temu warunki, należałoby stosować zintegrowany wzrost płac, o ile poziom płacy najniższej odpowiada wielkości minimum socjalnego;

— względnie stały wzrost cen artykułów konsumpcyjnych i potrzeba zawierania długotrwałych umów zbiorowych przemawia za stosowaniem indeksacji ograniczonej i raczej półautomatycznej, pozwalającej na procentowy wzrost płac; musi ona chronić przed obniżeniem się realnego minimum socjalnego;

— należy dążyć do minimalizacji zakresu indeksacji automatycznej i maksymalnie wykorzystać każdy ruch wynagrodzeń, w tym ruch dostosowawczy, w celu umocnienia ich roli motywacyjnej.

Na tych wskaźnikach oparta została koncepcja mechanizmu wzrostu wynagrodzeń, integrującego w dużej mierze wzrosty dostosowawcze i ekonomiczne.

[25] *Ibid.*

[26] W 1978 r. w USA 43% badanych przedsiębiorstw stosowało indeksację roczną, 49% — kwartalną, 15% — półroczną. W Belgii i Luksemburgu indeksacja następuje co miesiąc, a w Australii i Holandii — co pół roku (M. Suzuki *L'indexation...*, *ed. cit.*).

3.1.3. Zintegrowany mechanizm wzrostu wynagrodzeń indywidualnych

Istotę zintegrowanego mechanizmu wzrostu wynagrodzeń można ująć w kilku punktach:

a. Centrum ustala normę dostosowawczego wzrostu wynagrodzeń minimalnych. Norma ta może określać tylko indeks wzrostu kosztów utrzymania, o który należałoby powiększać płacę minimalną. Jednakże, gdyby płaca ta rosła tylko ze względu na koszty utrzymania, to wobec szybszego wzrostu płac przeciętnych w związku z poprawą efektywności pracy jej udział w płacy przeciętnej nieuchronnie by malał; dlatego też właściwsze jest ustalanie normy indeksacji płacy minimalnej jako niezbędnego procentowego jej udziału w płacy przeciętnej. Nawiasem mówiąc, poziom płacy minimalnej, oparty na minimum socjalnym, jest zasadniczo równy 50-procentowemu udziałowi tej płacy w płacy przeciętnej; takiego poziomu nie udało się jeszcze w Polsce osiągnąć, niemniej jest on kierunkową wytyczną gospodarki Polski lat 80-tych[27].

b. Ponieważ obligatoryjna i automatyczna korekta płacy minimalnej jest niejako odgórnie narzucona przedsiębiorstwom, właściwe byłoby zwolnienie ich z obowiązku płacenia podatku z tytułu wzrostu płacy minimalnej. Zważywszy na konieczność możliwie ścisłego uzależnienia wzrostu płac od trudności i efektów pracy, nie jest celowe podobne zwolnienie z obowiązku płacenia podatku w związku ze wzrostem innych stawek płac w tabelach niż minimalna, jak też tych składników płac, które są powiązane z tą płacą. Przy dwucyfrowej inflacji rozwiązanie takie może okazać się zbyt rygorystyczne i stawiać przedsiębiorstwa w sytuacji, w której mimo dobrej pracy nie będą mogły zapewnić wzrostu płac realnych swoim pracownikom oprócz tych, którzy pobierają płacę najniższą; co więcej, w takiej sytuacji mógłby nasilać się proces spłaszczania płac; dlatego też w warunkach szybkiego i wysokiego wzrostu kosztów utrzymania właściwsze może być zwalnianie przedsiębiorstw z obowiązku pła-

[27] IX Zjazd PZPR przyjął, że wynagrodzenie minimalne powinno stanowić ok. 50% wynagrodzenia przeciętnego.

cenia podatku od przyrostu wszystkich stawek płac, które są równe płacy minimalnej; innymi słowy — chodzi o wzrost płacy minimalnej pomnożony przez liczbę ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

c. Centrum ustala także normę (indeks) wzrostu środków na wynagrodzenia dla poszczególnych działów sfery usług niematerialnych, przyjmując jako punkt wyjścia

— relację płacy przeciętnej w danym dziale do płacy przeciętnej w sferze materialnej,

— relację płac na kluczowych stanowiskach danego działu i w sferze materialnej, ustaloną w drodze wartościowania pracy.

Rozwiązanie drugie jest bardziej precyzyjne, ściślej powiązane z różnicami w trudności i efektach pracy; rozwiązanie pierwsze jest prostsze, ale wiąże się z nim większa groźba automatyzmu płacowego; obydwa rozwiązania opierają się na założeniu, że pracownicy sfery usług niematerialnych przyczyniają się do efektów pracy sfery materialnej, a więc powinni w nich niejako partycypować; jednakże problem polega na tym, aby istotnie przyczyniali się oni do poprawy tych efektów; zachodzi więc konieczność takiego podziału środków na wynagrodzenia określonych dla każdego działu sfery usług niematerialnych, aby zapewniał on możliwie ścisły związek płacy z oceną jej trudności i efektów; tak więc swego rodzaju automatyzm wzrostu środków na wynagrodzenia (funduszów) nie może i nie powinien oznaczać automatycznego wzrostu indywidualnych stawek płac; względy motywacyjne przemawiają za tym, aby poziom częstotliwości wzrostu i podwyżek płac w sferze usług niematerialnych, tak jak i w sferze usług materialnych, był zróżnicowany.

Przedstawiony zarys mechanizmu wzrostu wynagrodzeń zakłada wykorzystanie w roli motywacyjnej wszelkich ruchów, nawet dostosowawczych. Degradacja płacowa, sugerowana przez wielu specjalistów, w praktyce jest mało realna i trudna do przeprowadzenia w krajach stosujących bardzo aktywne modele polityki płac. O wiele łatwiej jest nie podwyższać płac i tą drogą relatywnie pogarszać sytuację dochodową pracownika, zwracając tym samym pracownikowi uwagę na konieczność poprawy swoich efektów pracy.

3.2. O centralnym sterowaniu relacjami wynagrodzeń w warunkach samodzielności przedsiębiorstw

Celem sterowania relacjami wynagrodzeń jest zapewnienie proporcjonalności wynagrodzeń do pracy i zapobieganie nadmiernemu i nieuzasadnionemu zróżnicowaniu wynagrodzeń, a szerzej — dochodów z pracy.

Jest to zadanie wielce złożone. Relacje są w ciągłym ruchu i kształtują się w sposób dynamiczny. Można sformułować co najmniej trzy ogólne zasady efektywnego sterowania relacjami płac.

Po pierwsze — podstawą porównań powinna być całość dochodów z pracy, a w ich obrębie płac, które stanowią tylko jeden, choć główny, ich składnik. Dopiero układ ostatecznych dochodów z pracy kształtuje rzeczywiste zróżnicowanie. Niepełne informacje o dochodach, nie uwzględniające nagród, świadczeń socjalnych itp., sprawiają, że decyzje podejmowane w celu korygowania relacji (np. międzygałęziowych czy podnoszenia najniższych dochodów) mogą być błędne, niepełne.

Po drugie — za podstawę porównań trzeba przyjmować tylko wynagrodzenia na stanowiskach porównywalnych. Stanowiska jednoimienne (o tej samej nazwie) mogą bardzo różnić się między sobą zakresem i trudnością wykonywanej pracy. Tak więc pogląd, że płace na stanowiskach jednoimiennych, bez względu na gałąź, przedsiębiorstwo itp., powinny być identyczne, jest uproszczony i bezzasadny. Płace powinny być równe na tych stanowiskach, na których występuje jednakowa trudność (jednakowe wymagania) pracy oraz identyczne efekty pracy. Trzeba zatem najpierw porównać pracę, a dopiero później płace. Istnieje wiele sposobów porównywania treści wykonywanej pracy. Różnią się one stopniem precyzji. Najprostszą metodą i, wolno sądzić, podstawową, jest porównywanie liczby punktów przypisanych do stanowiska w rezultacie wartościowania pracy. Oprócz tego porównywać trzeba wyniki oceny efektów pracy jako podstawę kształtowania ruchomej części płac. Jest to stosunkowo proste, jeśli dotyczy przedsiębiorstw, wyjątkowo trudne natomiast jako podstawa porównywania efektów, a zarazem płac w skali szerszej niż przedsiębiorstwo (choćby ze

względu na różnorodność schematów oceny). Przedsiębiorstwa mają pełną samodzielność w ich kształtowaniu.

Po trzecie — sterowanie relacjami płac powinno następować nie tylko w układach pionowych (działowo-gałęziowych), ale i poziomych (przestrzennych), a więc w przekroju regionów lub — inaczej — lokalnych rynków pracy. Pierwszy układ, zwłaszcza gałęziowy, przeważał w dotychczasowej praktyce gospodarczej Polski. Okazał się też tylko częściowo skuteczny. Niesprawiedliwościom w kształtowaniu długookresowych relacji wynagrodzeń poświęcono w polskiej literaturze ekonomicznej wyjątkowo dużo uwagi. Ich analiza za okres 40-lecia wskazuje, że związek pracy z płacą był stale luźny, zwłaszcza w zakresie sprzężenia płac z efektami pracy. Założone u początków industrializacji kraju preferencje płacowe dla sfery produkcji materialnej, a w jej obrębie dla działów tworzących bazę uprzemysłowienia (przemysł paliw, hutnictwo, budownictwo, transport), uległy petryfikacji mimo rozwoju społeczno-gospodarczego kraju i mimo niskiej ich efektywności [28]. Obok sterowania pionowymi relacjami wynagrodzeń niezbędne jest sprawne sterowanie relacjami także między sferami działalności (produkcji materialnej i usług niematerialnych), działami i sektorami (prywatny, spółdzielczy, państwowy). Praktyka wykazuje, że przepływ pracowników nie następuje w układach pionowych (gałęziowych), lecz właśnie głównie w układach poziomych, co wynika z ograniczonych możliwości uzyskania mieszkania, a więc i zmiany miejsca zamieszkania. Pracownicy przechodzą do wyżej płatnej pracy w dostępnych jednostkach organizacyjnych na danym rynku pracy, w pobliżu miejsca zamieszkania, bez względu na przynależność sektorową i inną tych jednostek.

W warunkach samodzielności przedsiębiorstw regulowanie makrorelacji wynagrodzeń przez Centrum podporządkowane powinno być głównie realizacji funkcji społecznej i opierać się nie na systemie przywilejów, lecz na równości miar. W dyspozycji Centrum pozostają rozmaite narzędzia sterowania relacjami wynagrodzeń:

1) kształtowanie zasad kreowania środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwach; jest to najbardziej wypróbowane narzędzie sterowania relacjami wynagrodzeń; w przedsiębiorstwie o ograniczonej samodzielności wielkość tych środków jest bezpośrednio określana przez państwo; w przedsiębiorstwach samodzielnych państwo kształtuje tylko zasady i parametry (ewentualnie regulujące wielkość funduszy wynagrodzeń);

2) opodatkowanie dochodów na 1 członka rodziny;

3) określanie zasad wartościowania pracy (taryfikacji);

4) kształtowanie ramowych tabel płac;

5) kształtowanie poziomu wynagrodzeń minimalnych oraz zasad ich indeksacji;

6) powiązanie wzrostu wynagrodzeń w sferze usług niematerialnych ze wzrostem płac przeciętnych w sferze produkcji materialnej; chodzi o określenie normy wzrostu średniego wynagrodzenia w sferze usług niematerialnych w stosunku do średniego wynagrodzenia faktycznego w sferze produkcji materialnej (uwzględniając także wypłaty z funduszu załogi).

Historycznie rzecz biorąc, w gospodarce socjalistycznej podstawowym narzędziem sterowania relacjami płac były centralnie kształtowane tabele płac ujmujące kwotowe stawki dla każdej kategorii. Siłą rzeczy współistniało jednocześnie wiele tabel płac dostosowanych do odmiennych warunków pracy i preferencji społecznych. Takie rozwiązanie było logiczne w paternalistycznym, nakazowo-rozdzielczym systemie zarządzania. Pozwalało ono dość skutecznie przestrzegać założonych relacji płac w układzie międzydziałowym i gałęziowym. Jednakże zdecydowanie nie sprzyjało poprawie efektywności pracy i tłumiło motywacyjną funkcję płac.

Logiczną konsekwencją przechodzenia do pośrednich, proefektywnościowych metod zarządzania jest zwiększenie elastyczności tabel płac i wzrost samodzielności przedsiębiorstw w ich kształtowaniu. Jednocześnie rodzi się potrzeba znalezienia przez Centrum innych, pośrednich narzędzi sterowania relacjami płac. Sterowanie to może następować z dwóch stron: od strony wielkości środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwach i od strony indywidualnych wynagrodzeń czy dochodów na 1 członka rodziny (co wiąże się z systemem podatkowym).

Wymienione metody sterowania relacjami płac nie tylko daleko wykraczają poza zakładową politykę płac, ale wchodzą też — zwłaszcza dwie ostatnie — w system finansowy. Niemniej niezbędne

[28] *Polska. Przegląd Statystyczny GUS*, Warszawa 1984, s. 36.

jest sformułowanie pod ich adresem oczekiwań, mając na uwadze zapewnienie skutecznego motywowania przez płace w przedsiębiorstwie.

3.2.1. Wpływ Centrum na kształtowanie tabel płac

Rozważania na temat reguł budowy tabel płac wykazały, że reguły te nie powinny być jednolite dla całej gospodarki czy nawet tylko gałęzi, lecz dostosowane do zróżnicowanego charakteru pracy i zadań polityki wynagrodzeń w konkretnym przedsiębiorstwie. Rzeczywisty i efektywny zakres swobody przedsiębiorstwa w kształtowaniu tabel płac wyznaczany jest przez układ wielu zmiennych, głównie zaś przez typ przedsiębiorstwa, stopień równowagi rynkowej i rolę związków zawodowych.

W odniesieniu do państwowych przedsiębiorstw o ograniczonej samodzielności naturalne jest centralne kształtowanie tabel płac w sposób tradycyjny. Dla każdej kategorii czy stanowiska można określać bądź tylko dolne kwotowe stawki płac, bądź stawki widełkowe. Choć obydwa rozwiązania są do siebie zbliżone, to przecież pierwsze z nich zostawia większy margines swobody przedsiębiorstwu, umożliwiając mu kształtowanie stawek, które na siebie mogą częściowo zachodzić, co jest wskazane w niektórych grupach zatrudnienia. Żadne z tych rozwiązań nie jest odpowiednie dla przedsiębiorstw samodzielnych.

W odniesieniu do tych przedsiębiorstw właściwe jest centralne kształtowanie jedynie ramowych tabel, a raczej siatek płac. Praktyczna interpretacja ramowości może być rozmaita i nie jest obojętna dla motywacyjnego znaczenia tabel płac. Rozpatrzmy kilka możliwości, pamiętając, że w każdym przypadku Centrum ustala płacę minimalną:

a) Centrum wyznacza najniższą i najwyższą stawkę płac,

b) Centrum określa tylko relację między najniższą i najwyższą stawką płac,

c) Centrum ustala relacje dolnych stawek płac dla tzw. stanowisk wiodących, typowych (wspólnych), np. dla stanowiska tkacza w przemyśle włókienniczym,

d) Centrum określa relacje między najniższymi stawkami płac (wyjściowymi, tzw. podstawowymi) w przekroju zawodowo-gałęziowym.

Wariant *a* daje przedsiębiorstwom pewną swobodę, ale obarczony jest poważnymi słabościami. Mianowicie, ujmując kwotowo najniższą i najwyższą stawkę płac, ustala bezwzględny pułap w ciągu awansowym, a więc i granice motywowania materialnego. Praktyka podpowiada jednak, że bardzo szybko przedsiębiorstwa wykorzystują możliwość przyznawania pracownikom stawek najwyższych; powstaje wówczas nacisk na wprowadzanie nowych tabel płac. Do momentu ich wprowadzenia relacje w wewnętrznej strukturze płac ulegają opisywanym już deformacjom, które osłabiają motywacyjne oddziaływanie płac.

Wariant *b* zapewnia przedsiębiorstwom największą swobodę, określając jedynie dopuszczalne, najniższe relacje między najniższą i najwyższą stawką płac. U jego podstawy leży jedynie troska, aby nie dopuścić do nadmiernego spłaszczenia płac w przedsiębiorstwach. Rozwiązanie takie oznacza rezygnację Centrum z wykorzystania zasad budowy tabel płac w sterowaniu relacjami płac w układzie pionowo-poziomym w skali makro. Tym samym ciężar sterowania przesuwa się na zasady tworzenia środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwach oraz na politykę podatkową. Przy niesprawnych cenach i braku równowagi rynkowej może to być niewystarczające i wysoce ryzykowne.

Podstawową zaletą wariantów *c* i *d* jest ustalanie relacji między stawkami, nie zaś stawek w wyrazie absolutnym, co w konsekwencji pociągałoby konieczność odgórnego, okresowego wprowadzania nowych tabel płac.

Wariant *c* w odróżnieniu od wariantu *d* zorientowany jest na określenie relacji stawek płac między stanowiskami wiodącymi w układach zawodowo-gałęziowych. Stawki płac tych stanowisk determinują stawki na stanowiskach znajdujących się niżej i wyżej w hierarchii stanowisk w predsiębiorstwie. Niższe stawki nie mogą jednak być mniejsze od płacy minimalnej. Wariant ten przy właściwym doborze stanowisk i zapewnieniu warunków porównywalności, co stanowi złożony i odrębny problem[29], daje większą gwarancję sprawnego sterowania relacjami. Wartościowaniem centralnym objęta byłaby bowiem spora grupa stanowisk podstawowych. Wariant

---

[29] Służą temu specjalne techniki u nas praktycznie nie stosowane i mało znane (T. Lupton, A. M. Bowey *Wages and Salaries*, Manchester 1974, s. 50 i nast.).

d natomiast jest łatwiejszy i bardziej przejrzysty, ponieważ wartościowaniu centralnemu podlegają tylko prace najprostsze, zaliczone do pierwszej kategorii zaszeregowania, a te są najmniej zróżnicowane. Nie będzie to zatem duża liczba stanowisk mało porównywalnych. Łatwiej też w tym przypadku uzgodnić dobór stanowisk z partnerami społecznymi, głównie ze związkami zawodowymi. Jednakże nie wyznacza on relacji podstawowych, tzn. dla stanowisk wiodących, które są z reguły najliczniejsze. Stosowanie go ma sens tylko wtedy, gdy tabele płac będą ustalane dla związków i zrzeszeń w toku negocjacji ze związkami zawodowymi nie tylko i nie głównie w układach gałęziowych, ale i poziom-pionowych. W przeciwnym razie, jak dotąd, powstaną naciski na nieograniczony gałęziowy wzrost płac, niezgodny z poczuciem sprawiedliwości społecznej. Dokonując zatem wyboru tego wariantu, trzeba uprzednio mieć pewność, że istnieją rozstrzygnięcia umożliwiające sprawne poziome sterowanie relacjami wynagrodzeń.

Warianty *c* i *d* są nader atrakcyjne i docelowo one właśnie zasługują na stosowanie w państwowych przedsiębiorstwach samodzielnych. W warunkach równowagi rynkowej rozwiązanie to, wsparte podatkiem od dochodów osobistych ludności, wydaje się wystarczające.

3.2.2. Kształtowanie środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwach

Zasady kreowania środków na wynagrodzenia powinny być w swej logice dostosowane do typu przedsiębiorstwa oraz rodzaju rynku (stopnia równowagi rynkowej). Przy współistnieniu różnych typów przedsiębiorstw brak uzasadnienia dla stosowania jednolitych zasad kreowania w nich środków na wynagrodzenia. W przedsiębiorstwach o ograniczonej samodzielności w zasadzie wielkość środków na wynagrodzenia kształtowana jest bezpośrednio przez Centrum. Swoboda przedsiębiorstw samodzielnych w zakresie kreowania środków na wynagrodzenia nie może być całkowita, nie tylko w trosce o relacje wynagrodzeń, ale też w trosce o odkładanie niezbędnych środków na rozwój przedsiębiorstwa. Pośredni wpływ Centrum na kształtowanie środków na wynagrodzenia może następować poprzez wprowadzenie normy określającej minimalny odpis na fundusz rozwoju lub maksymalny na fundusz wynagrodzeń bądź też poprzez podatek (obciążenie) od wzrostu wynagrodzeń ponad określoną ich wielkość progową. Drugi sposób ma tę przewagę, że jednocześnie umożliwia sterowanie relacjami płac i zapewnia konieczne środki na rozwój. Wysokość progu bądź skali progresji podatkowej powinna być zróżnicowana ze względu na niejednakowe możliwości poprawy wyniku finansowego, od którego zależą płace, oraz na odchylenia poziomu wynagrodzeń od założonych relacji wynagrodzeń. Jest to możliwe dzięki ustaleniu kilku klas wyniku finansowego i odpowiadających im norm udziału kosztów osobowych (płac) oraz ustaleniu nieco odmiennej wysokości podatku od przyrostu płac (kosztów osobowych) powyżej tej normy. Norma ta jest wyższa od przeciętnej wysokości podatku dla przedsiębiorstw bogatszych i przekraczających *in plus* założone relacje płac, niższa zaś nieco od przeciętnej dla przedsiębiorstw, w których płace są zbyt niskie w stosunku do założeń, a możliwości poprawy wyniku finansowego mniejsze niż przeciętnie uzyskiwane[30]. Brak natomiast podstaw do rożnicowania progu lub skali progresji celem pobudzenia różnych odcinków działalności przedsiębiorstw. Oznaczałoby to nawrót — w innej postaci — do licznych premii wyspecjalizowanych właściwych dla systemu nakazowego.

Przedstawiony element mechanizmu wpływu Centrum na zasady kształtowania środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwach może być jednakowy we wszystkich typach przedsiębiorstw samodzielnych.

Logiczną konsekwencją różnego udziału załóg w zarządzaniu w przedsiębiorstwach samodzielnych jest:

— dobór odmiennych kryteriów oceny efektywności (wyników) poszczególnych typów przedsiębiorstw jako podstawa kształtowania wielkości środków na wynagrodzenia,

— powiązanie całości lub tylko części wynagrodzeń z wynikami działalności przedsiębiorstw,

— odmienność podejść do integracji środków na wynagrodze-

[30] Szczegółowsze rozważania o zasadach centralnego kształtowania środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwach samodzielnych zawarłam w odrębnych opracowaniach (S. Borkowska *Płace a rozrachunek wewnętrzny w wielkich organizacjach gospodarczych*, Warszawa 1978; S. Borkowska *Problemy centralnego sterowania relacjami płac*. W: *Relacje wynagrodzeń za pracę*, ed. cit.).

nia personelu kierowniczego i pozostałych pracowników, a co za tym idzie, jednolitość zasad dopływu tych środków.

W przedsiębiorstwie samorządowym, z założenia powinna nastę- pować integracja źródeł wynagrodzeń całej załogi. Oznacza to, że wynagrodzenia ogółu pracowników zależą od łącznego wyniku, a ściślej — od dochodu czystego przedsiębiorstwa. Pożądaną wielkość środków na wynagrodzenia wyznacza zobiektywizowana norma u- działu wynagrodzeń w dochodzie czystym w okresie wyjściowym. Przekroczenie tej normy ponad wielkość progową uruchamiałoby po- datek, o którym była mowa. Sama wielkość progu[31] w każdym typie przedsiębiorstwa zasadniczo powinna być sumą planowanego na dany okres średniorocznego indeksu wzrostu kosztów utrzymania oraz niezależnego od efektów wzrostu środków na płace w przed- siębiorstwie, wynikającego z koniecznych przeszeregowań i stosowania akordu. W przedsiębiorstwach typu menedżerskiego — jak pamię- tamy — występuje odrębność źródeł wynagrodzenia kierownictwa i po- zostałych pracowników. Źródłem wynagrodzenia kadry kierowniczej jest zysk.

Dezintegracja wynagrodzeń kierownictwa, a co najmniej dyrekcji, i pozostałych pracowników stępia wpływ rodzaju rynku na zasady kształtowania funduszu wynagrodzeń z punktu widzenia sterowania relacjami płac. Rozłączność ta sprawia, że kadra kierownicza za- interesowana wzrostem zysku dba o racjonalny, nienadmierny wzrost płac pozostałych pracowników, nie dopuszczając do nieuzasadnio- nego wzrostu kosztów. Aby nie dopuścić do nadmiernych rozpię- tości płac kierownictwa i personelu wykonawczego w przedsiębior- stwie, w skali globalnej konieczne jest sterowanie płacami kadry kierowniczej przez opodatkowanie:

a) przyrostu przeciętnego wynagrodzenia z zysku (czyli kadry kierowniczej) w stosunku do relacji tego wynagrodzenia do prze- ciętnej płacy pracowników sfery produkcyjnej w okresie bazowym;

b) przyrostu funduszu wynagrodzeń i zysku, zrelacjonowanego do poprawy stopy rentowności w okresie obliczeniowym w porów- naniu z okresem bazowym.

Rozwiązanie ujęte w punkcie *a* jest skuteczniejsze w zakresie sterowania relacjami płac.

---

[31] Z. Jacukowicz *Proporcje płac w Polsce*, Warszawa 1974.

Najbardziej złożony jest problem wpływu Centrum na zasady kształtowania środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwach partycypacyjnych. Powinien on bowiem uwzględniać konieczną inte- grację źródeł kreowania środków na wynagrodzenia kierownictwa i pozostałych pracowników, a jednocześnie wyraźne powiązanie płac kierownictwa z zyskiem, jak w przedsiębiorstwie menedżerskim. Biorąc to pod uwagę, należałoby oczekiwać, że w przedsiębiorstwach partycypacyjnych wynagrodzenia personelu kierowniczego (łącznie z płacami stałymi) oraz płace ruchome (premie) pozostałych pra- cowników będą zależne od zysku.

Rzeczywisty udział tych wynagrodzeń w zysku w okresie bazo- wym (średnia wielkość z kilku lat) określałby normę zobiektywizo- waną, stałą na przestrzeni dłuższego czasu. Wzrost funduszu wyna- grodzeń ponad tę normę podlegałby opodatkowaniu. Skala opodatko- wania mogłaby być różnicowana w zależności od bazowej stopy rentowności. Zróżnicowanie to byłoby zbędne w warunkach rynków zrównoważonych. W tym przypadku zbędne byłoby też dodatkowe opodatkowanie wzrostu funduszy czy płac przeciętnych obciążających koszty przedsiębiorstw. Jednak gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku niezrównoważonym, sterowanie wyłącznie zasadami dopływu środków na wynagrodzenia ruchome wydaje się być niewystar- czające.

Pomocne w sterowaniu relacjami wynagrodzeń może okazać się opodatkowanie przyrostu zasadniczych płac przeciętnych (liczonych w koszty), zależne od przekroczenia ponad dopuszczalny próg obiektywnej normy ich udziału w produkcji netto (czystej) w okresie bazowym. Zasady różnicowania normy, jak i sposób ustalania progu mogłyby być analogiczne jak w przedsiębiorstwie samorządnym.

Wtedy gdy mówimy o uzależnieniu ruchomej części wynagrodzeń ogółu pracowników od wyniku finansowego, rozumiemy, że stanowi on ostateczne źródło ich wypłaty, nie zaś bezpośrednie uzależnienie premii każdego pracownika od tego wyniku. Powiązanie dopływu środków na ogół wynagrodzeń ruchomych i w części stałych dla kierownictwa powinno podlegać transformacji na grunt mniejszych wyodrębnionych ogniw, zgodnie z zasadami wewnętrznego rozra- chunku gospodarczego, zgodnie z zasadami budowy systemu cen.

Przedstawiony mechanizm sprzyja integracji interesów, umacnia- jąc finansową odpowiedzialność załóg za efekty pracy przedsiębiorstwa.

Tworzy jednocześnie silniejsze zainteresowanie obniżką kosztów, jak też zdaje się stanowić dobre połączenie zalet obciążeń przyrostu funduszy i płac przeciętnych, nie zniechęcając do racjonalizacji zatrudnienia ani nie sprzyjając nieuzasadnionemu zróżnicowaniu sytuacji płacowej przedsiębiorstw[32].

3.2.3. Podatek od dochodów osobistych ludności

Nawet bardzo rygorystyczne metody dopływu środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwach nie chronią przed takim ich podziałem, skutkiem którego płace jednych pracowników będą niewspółmiernie wysokie, innych — niskie. Instrumentem bezpośredniego i natychmiastowego wyrównywania nadmiernie wysokich zarobków jest podatek od indywidualnych wynagrodzeń, obowiązujący pracowników. Jego skutki, w odróżnieniu od podatków adresowanych do przedsiębiorstw, nie są przerzucane w ceny okresu następnego. Jednakże opodatkowanie jedynie wynagrodzeń uzyskiwanych w przedsiębiorstwach państwowych jest dalece niewystarczające z punktu widzenia zróżnicowania sytuacji materialnej ludności. Wiadomo bowiem, że pewna część ludzi posiada dochody nie ujawnione (uzyskane na czarnym rynku pracy, np. przy usługach prywatnych w godzinach pracy w miejscu oficjalnego zatrudnienia, poprzez pracę w sektorze prywatnym). A przecież tylko ujawnione dochody są podstawą świadczeń socjalnych, wszelkich ulg w odpłatności za żłobki, przedszkola itp. Jak z tego wynika, osoby o wysokich nie ujawnionych i niskich oficjalnych dochodach są na swój sposób premiowane. Jest to niewłaściwe z punktu widzenia sprawiedliwości społecznej i niebezpieczne, ponieważ upowszechnia się pogoń za dochodami ubocznymi i brak poszanowania pracy oficjalnej[33]. Nawet najbardziej przemyślane i precyzyjne motywowanie płacowe w przedsiębiorstwie państwowym załamie się i nie uchroni przed ucieczką pracowników, np. do sektora prywatnego, jeśli tam można zarobić znacznie więcej, nie ujawniając całości dochodów. Konieczne jest wprowadzenie powszechnego podatku od dochodów osobistych ludności. Ujmowałby on bowiem całość dochodów bez względu na miejsce i sposób ich pozyskiwania.

Rejestracja dochodów wymaga opracowania zasad składania oświadczeń finansowych obywateli oraz wzmocnienia pracy służb skarbowych i kar z tytułu nieprawidłowości zeznań obywateli. Mimo walorów podatek od dochodów ma istotne słabości. Mianowicie może osłabiać motywacyjną funkcję płac, zainteresowanie ich wzrostem, wpływać na opieszałość pracy czy zniechęcać do podejmowania bardziej odpowiedzialnych prac. Godzić on będzie szczególnie w osoby samotne i rodziny małodzietne. Aby temu zapobiec, konstrukcja podatku od dochodów musi być elastyczna i powinna uwzględniać rozmaite skale opodatkowania i ulg. Doświadczenie innych krajów, np. Francji czy Belgii, uczy, że taka konstrukcja jest realna. Nie miejsce tu jednak wchodzić w jej szczegóły.

4. Wpływ związków zawodowych na zakładową politykę wynagrodzeń

Wzrost samodzielności przedsiębiorstw i oparcie ich działalności na zasadzie samofinansowania przesuwają większość decyzji w sprawie wynagrodzeń do przedsiębiorstw.

Z motywacyjnego punktu widzenia jest rzeczą ważną, aby decyzje płacowe zapadały najbliżej miejsca pracy, gdyż zwiększa to ich trafność i ścisłość powiązania z pracą i jej efektami, oraz aby były społecznie akceptowane. Decyzje płacowe w przedsiębiorstwach zapadają w ramach przepisów i zasad ustalanych centralnie. Warunkiem społecznej ich akceptacji jest współudział pracowników i reprezentujących ich związków zawodowych w kształtowaniu polityki płac na różnych szczeblach zarządzania: polityki centralnej, lokalnej (regionalnej) i zakładowej. Główną formą wpływu związków na politykę wynagradzania są też negocjacje, w rezultacie których powstają umowy zbiorowe. W warunkach decentralizacji społeczno-

[32] Na tle uwag o zasadach kształtowania środków na wynagrodzenia nasuwa się pewna refleksja w związku z realizowaną w Polsce reformą gospodarczą. Otóż nie uwzględnia ona różnic w typach przedsiębiorstw. Przyjęte rozwiązania nie odpowiadają też logice żadnego z typów przedsiębiorstw samodzielnych.

[33] S. Czajka *Problemy pracy i postaw młodych robotników w latach 1985-2000.* W: *Jakość pracy.* Materiały konferencyjne, Jabłonna 1984. Wskazuje on na niebezpieczne zjawisko ucieczki od pracy legalnej i od pracy w sektorze państwowym do pracy w sektorze prywatnym i spółdzielczym, ucieczki na emerytury i renty, aby podjąć pracę dodatkową, nielegalną itp.

-gospodarczej należy oczekiwać wydatnego wzrostu roli umów zbiorowych jako instrumentu kształtowania polityki płac.

Pracownikom przedsiębiorstwa najbliższy jest zakładowy związek zawodowy czy związki zawodowe występujące w zakładzie. Natomiast ponadzakładowe struktury związkowe są zbyt odległe jako reprezentant bieżących spraw pracowniczych.

Zakładowe związki budzą też większe zaufanie, gdyż dobrze znają sytuację pracy, lokalnego rynku pracy i sytuację finansową przedsiębiorstwa. Wskazuje to na celowość prowadzenia zasadniczych uzgodnień dotyczących wynagrodzeń w zakładzie pracy między jego kierownictwem i zakładowymi związkami zawodowymi. Taki kierunek rozwiązań został przyjęty obecnie w Polsce[34].

Generalnie i w dużym uproszczeniu rzecz ujmując można scharakteryzować cele polityki płacowej związków zawodowych jako dążenie do maksymalizacji płac minimalnych, do podnoszenia stawek płac co najmniej w proporcji do wzrostu kosztów utrzymania oraz do przeciwdziałania ustalaniu pułapów wynagrodzeń. Faktycznie taktyka związków jest daleko bardziej złożona i zależy od licznych uwarunkowań, takich jak:

1) stosunki w łonie związku i między związkami; postawy związków względem kierownictwa przedsiębiorstw;

2) wewnętrzne presje polityczne członków związków na swoje kierownictwo;

3) programy płacowe i osiągnięcia innych związków;

4) warunki ekonomiczne przedsiębiorstwa, gałęzi i gospodarki;

5) konkurencja na rynku produktów;

6) sytuacja na lokalnym rynku pracy.

Jednakże z kierunków działania związków wynika, że przy braku dobrej współpracy z kierownictwem przedsiębiorstw i rzeczowych podstaw dla stawianych żądań mogą powstać dwa poważne zagrożenia dla motywacyjnej funkcji wynagrodzeń. Po pierwsze — może powstać groźba oderwania wynagrodzeń od pracy i jej wyników, a co za tym idzie — groźba kreowania inflacji, po drugie — poważnym niebezpieczeństwem jest kształtowanie niewłaściwego układu relacji wynagrodzeń. Jak tego uniknąć? Brak doświadczeń w naszych warunkach nie daje odpowiedzi na to pytanie. Można i trzeba przyglądać się doświadczeniom krajów zachodnich w tej dziedzinie. Jednak nie nadają się one do prostego przeniesienia na nasz grunt ze względu na odmienność ustrojową, odmienność sytuacji po stronie przedsiębiorstw i związków, jak też zasadniczo różny wpływ Centrum w gospodarce socjalistycznej na politykę wynagrodzeń w skali makro.

Doświadczenie krajów zachodnich uczy, że wysoce niebezpiecznym zjawiskiem jest nie tyle rozdrobnienie związków, ile dopuszczenie do negocjowania warunków pracy i płacy przez każdy ze związków istniejących w zakładzie pracy z osobna. Występuje wtedy zjawisko licytowania się związków zakładowych między sobą w dążeniu do stworzenia swoim członkom lepszych warunków. Grozi to dezorganizacją relacji wynagrodzeń, oderwaniem ich od pracy, a co za tym idzie — kreowaniem inflacji. Wprawdzie w warunkach Polski nie ma obecnie zjawiska wielości związków w jednym zakładzie pracy, ale wspomniana ustawa związkowa nie wyklucza go w przyszłości. Chcąc zatem uniknąć zagrożeń towarzyszących nadmiernej zakładowej „fragmentaryzacji" związkowej, należałoby prowadzić uzgodnienia dotyczące wynagrodzeń między kierownictwem przedsiębiorstwa i przedstawicielstwem organów samorządowych a wspólną reprezentacją różnych związków zawodowych w zakładzie pracy.

Aktywizacja wpływu zakładowych związków zawodowych na kształtowanie systemu wynagrodzeń, oprócz wspomnianych zalet, wykazuje też pewne słabości. Otóż łatwo prowadzi do bardzo głębokiego i społecznie nie akceptowanego zróżnicowania wynagrodzeń pracowników różnych przedsiębiorstw i do dużej mozaiki płac. Akceptowane przez pracowników przedsiębiorstwa warunki i relacje wynagrodzeń w konfrontacji z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami mogą okazać się nie do przyjęcia. Powstaje zatem konieczność znalezienia rozwiązania, które gwarantowałoby oddolne sterowanie relacjami wynagrodzeń w szerszej skali niż przedsiębiorstwo, czyli z uwzględnieniem interesów różnych grup społeczno-zawodowych. Nie jest ono możliwe bez istnienia ponadzakładowych struktur gałęziowo-regionalnych. Funkcję tę zapewne mogłyby spełniać porozumiewawcze komisje związkowe. Rzeczą ich byłoby negocjowanie tabel płac z uwzględnieniem relacji wynagrodzeń na lokalnym rynku pracy i w układzie gałęziowym oraz ewentualnie niektórych dodatków do płac.

Powstaje pytanie, na jakie sprawy z dziedziny wynagrodzeń

[34] Ustawa z dnia 26 I 1984 r.

powinny wywierać wpływ zakładowe związki zawodowe i ich struktury ponadzakładowe?

W świetle dotychczasowych uwag na temat roli i zakresu centralnej regulacji wynagrodzeń oraz polityki przedsiębiorstw podstawowe obszary wpływu zakładowych związków zawodowych na kształtowanie warunków pracy i płacy w przedsiębiorstwie można określić następująco:

a) uzgadnianie tabel wynagrodzeń z kierownictwem przedsiębiorstw;

b) uzgadnianie mechanizmu wzrostu indywidualnych stawek płac, głównie jeśli chodzi o rolę i sposób realizacji wzrostów dostosowawczych;

c) uzgadnianie form wynagrodzeń dla różnych grup zatrudnienia w dostosowaniu do charakteru ich pracy i zadań przedsiębiorstw;

d) uzgadnianie zasad wynagradzania dodatkowego względem płac zasadniczych, np. za godziny nadliczbowe, pracę nocną, w razie gdy Centrum nie określi jednoznacznie tych stawek;

e) negocjowanie porozumień co do pozapłacowych i niepieniężnych elementów wynagrodzeń, np. dopłaty do wczasów z funduszu socjalnego;

f) negocjowanie nie tylko wynagrodzeń, ale i efektów pracy oraz innych zobowiązań pracowników (np. co do dyscypliny pracy, czasu pracy);

g) konsultowanie spraw wartościowania pracy oraz metod oceny efektów pracy;

h) konsultowanie zasad premiowania.

W trosce o związkową samokontrolę decyzji płacowych pod kątem sterowania relacjami wynagrodzeń przedmiotem uzgodnień między federacjami związkowymi w układach ponadzakładowych a zgrupowaniami (zrzeszeniami) przedsiębiorstw, w skład których wchodzi kierownictwo administracyjne i organy samorządowe, powinny być sprawy ujęte w punktach *e* i *f*, a więc tabele płac, charakter elementów wynagrodzeń względnie stałych oraz niektóre wypłaty z funduszu socjalnego.

Można oczekiwać, że zagrożenie działań proinflacyjnych i osłabiających motywacyjne znaczenie wynagrodzeń nie będzie jednakowe we wszystkich typach przedsiębiorstw socjalistycznych.

W samodzielnych przedsiębiorstwach samorządnych i partycypacyjnych istnieje duże prawdopodobieństwo współdziałania kierownictwa i związków zawodowych, prowadzącego do oparcia żądań związków na podstawach racjonalnych (uwzględnianie wyników wartościowania pracy, efektu pracy i sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, jego kosztów i sytuacji rynkowej) oraz do określania działań ze strony załogi, przyczyniających się do poprawy efektywności pracy. Podstawy po temu tworzy udział załóg w zarządzaniu i samofinansowanie pod warunkiem realnej groźby upadłości przedsiębiorstw nierentownych.

W przedsiębiorstwach typu menedżerskiego podstawy do współpracy są mniejsze, albowiem załoga nie ponosi odpowiedzialności za wyniki gospodarcze takiego przedsiębiorstwa. Jednakże przykład krajów zachodnich wskazuje, że w firmach menedżerskich rozwijają się formy współdziałania związków zawodowych z kierownictwem przedsiębiorstw przy udziale ekspertów w poszukiwaniu dróg poprawy efektywności pracy tak długo, jak długo nie grozi to zmniejszeniem zatrudnienia.

Największe niebezpieczeństwo presji związków na wzrost wynagrodzeń nie powiązany z pracą i jej wynikami występuje w przedsiębiorstwach niesamodzielnych, głównie w instytucjach użyteczności publicznej i w sferze usług niematerialnych. Nie istnieje wtedy groźba upadłości, bo też nie są one oparte na zasadzie samofinansowania. Presja ta może być ograniczona przez odpowiednią procedurę postępowania negocjacyjnego, poprzedzającego strajki, a nawet przez zakaz strajków w niektórych grupach zawodowych i przedsiębiorstwach. W innych groźby nieuzasadnionego i nadmiernego naporu na wzrost wynagrodzeń nie można wyolbrzymiać z uwagi na wysoki stopień rozproszenia tych grup zawodowych.

Niezależnie od tego potrzebę tego rodzaju presji powinien eliminować proponowany wcześniej mechanizm korekty wynagrodzenia przeciętnego w tych przedsiębiorstwach w proporcji do wzrostu wynagrodzenia przeciętnego w sferze produkcyjnej, co zapobiegałoby powstawaniu głębokich i społecznie nie usprawiedliwionych rozpiętości wynagrodzeń. I z tego względu jego stworzenie jest wskazane.

Naturalną sprawą jest dążenie związków zawodowych do poprawy sytuacji materialnej pracowników. Ważne jest jednak, aby

przy tej okazji wynagrodzenia nie zatraciły motywacyjnego znaczenia. Odbije się to bowiem w dłuższym okresie niekorzystnie na samych pracownikach. Zagrożenie może skutecznie zmniejszać, a nawet eliminować dobre przygotowanie i sam przebieg negocjacji. Będzie o tym szczegółowiej mowa w rozdziale ostatnim. Tutaj zaznaczmy, że z punktu widzenia interesów pracowników i przedsiębiorstw niezbędne jest:

a) oparcie negocjacji na realnych informacjach na temat sytuacji finansowej przedsiębiorstw,

b) negocjowanie nie tylko wynagrodzeń, ale i zobowiązań,

c) porównywanie nie tylko relacji wynagrodzeń różnych grup zawodowych i przedsiębiorstw, ale i efektów pracy na porównywalnych stanowiskach,

d) oparcie negocjowania zasadniczych stawek płac na znajomości wyników wartościowania,

e) rozpoznanie osobowości pracowników (aby lepiej dostosować sposoby wynagradzania).

Rozdział X

POLITYKA OSOBOWA JAKO PODSYSTEM MOTYWOWANIA

1. Polityka osobowa a zachęty niematerialne

1.1. Rola zachęt niematerialnych

Zachęty niematerialne mają swoją wyraźną specyfikę jako narzędzia motywowania ludzi do efektywnej pracy. Są one komplementarne względem środków zachęty materialnej. Poza wyjątkowymi i względnie krótkimi okresami szczególnej mobilizacji substytucja drugich przez pierwsze jest niemożliwa. Zachęty niematerialne mogą nawet odgrywać pierwszoplanową rolę w pracy człowieka, co nie oznacza, że zrezygnuje on całkowicie z zachęt materialnych, jeśli nie posiada innych źródeł zapewniających mu konieczne środki do życia. Ponadto zachęty niematerialne działają powoli, ale też ich wpływ na motywację jest trwalszy i głębszy niż zachęt materialnych. W związku z tym, wyjąwszy wyróżnienia formalne, mają one długą żywotność i są bardziej stabilne niż materialne. Jest rzeczą znamienną, że im większe znaczenie wartości i oczekiwań materialnych, tym mniejsza rola zachęt niematerialnych, i odwrotnie (poza wspomnianymi okresami poświęcania dnia dzisiejszego na rzecz jutra, na rzecz przetrwania).

Znaczenie zachęt niematerialnych nie jest jednakowe dla wszystkich grup zatrudnionych i ulega zmianom w czasie.

Jak wcześniej wskazywano, im wyższe kwalifikacje ludzi, tym na ogół większą wartość przedstawiają dla nich zachęty niematerialne; szczególnie dużą mają dla kadry kierowniczej i twórczej [1].

[1] Wspomniane w rozdz. I badania wskazują, że pośród ogółu środków motywowania stosowanych względem kadry kierowniczej polityka osobowa (9,7%) oraz inne zachęty niematerialne (9,8%) stanowią tylko 19,5%, a powinny, zdaniem tej kadry, osiągnąć 29,5%.

Zalety zachęt niematerialnych stanowią wystarczający argument na rzecz ich szerokiego i przemyślanego stosowania (najlepiej łącznie z zachętami materialnymi).

Wyróżnia się kilka dużych grup zachęt niematerialnych ze względu na rodzaj potrzeb i wartości, do których się odwołują. Są to zachęty typu zewnętrznego: afiliacyjne, system oceny efektów pracy, współzawodnictwo pracy i formalny system wyróżnień oraz zachęty typu wewnętrznego: związane z treścią pracy (autonomia w realizacji zadań i udział załóg w zarządzaniu) i egoistyczne (oparte na dążeniu do samorealizacji).

System oceny efektów, formalny system wyróżnień, zachęty związane z własnym *ego* (dobór kadr, awans, szkolenie i rozwój, sprawowanie władzy, współzawodniczenie) bezpośrednio należą do arsenału środków stosowanych w polityce osobowej. Zachęty afiliacyjne podtrzymują i wykorzystują chęć przynależności do grupy i akceptacji przez nią. Jest to więc problem adaptacji społecznej, komunikacji, rozwiązywania konfliktów i grupowej organizacji pracy. Natomiast zachęty związane z treścią i warunkami pracy są wykorzystywane głównie przez organizację pracy i udział załóg w zarządzaniu, ale także przez politykę osobową (awans na stanowisko pozwalające uzyskać większą autonomię pracy).

Pobieżny przegląd zachęt niematerialnych pozwala zauważyć, że ogromna ich część należy do polityki osobowej, choć niestety, nie były one dotąd należycie wykorzystywane w tym podsystemie motywowania.

Rola i zakres stosowania zachęt niematerialnych podlega ewolucji. W okresie powojennym zachęty te były szeroko stosowane i wykształciło się wiele ich form. Z czasem uległy nawet swoistej instytucjonalizacji (organizacja „Służba Polsce", ruch przodownictwa pracy, czyny społeczne, brygady pracy socjalistycznej itp.).

Na szeroką skalę stosowane były formalne wyróżnienia: odznaczenia, listy pochwalne, dyplomy, umieszczenie zdjęcia wyróżniającego się pracownika w gablocie zasłużonych dla zakładu pracy itp. Z czasem ruch współzawodnictwa wyraźnie osłabł. Zobowiązania wykonania dodatkowych zadań z okazji różnych świąt państwowych stały się elementem wkalkulowanym w planowanie produkcji. Z bogactwa form motywowania niematerialnego pozostał system wyróżnień formalnych, zwłaszcza że szereg tych wyróżnień gwarantowało

jednocześnie poważnie korzyści (przywileje) materialne, np. prawo do zwiększonej emerytury[2].

Głównych przyczyn tego stanu rzeczy upatrywać można w tym, że:

a) stosowanie zachęt niematerialnych nie było oparte na dostatecznej znajomości systemu wartości i oczekiwań różnych grup pracowniczych ani na znajomości natury zachęt niematerialnych i zasad motywowania; w konsekwencji oddziaływania tego rodzaju przynosiły efekt doraźny i spektakularny;

b) w znikomym stopniu stosowane były zachęty przynoszące najbardziej trwałe, ale odroczone efekty; chodzi o zachęty związane z treścią pracy (restrukturalizacja zadań, wzbogacanie i poszerzanie pracy itp.), ze wzrostem samodzielności i udziału załóg w zarządzaniu oraz z własnym *ego* (dążenie do własnego rozwoju, awansu opartego na pracy, szkolenie itp.); partycypacja załóg odgrywała większą rolę tylko w kilku krótkich okresach;

c) zachęty niematerialne nie były sprzężone z dostatecznie odczuwalnymi zachętami materialnymi;

d) zachęty niematerialne, zwłaszcza oparte na ruchu przodownictwa, niemal wyłącznie akcentowały wagę zwiększonego wysiłku fizycznego, wzrostu intensywności pracy i ilościowych efektów pracy; taki kierunek oddziaływań musiał się szybko przeżyć; społeczeństwo miało prawo oczekiwać zastępowania wysiłku fizycznego pracą maszyn i urządzeń, łagodzenia uciążliwości pracy szkodliwej dla zdrowia.

Zachęty niematerialne, zwłaszcza w warunkach kryzysu, a także zapewne pod wpływem niedobrych doświadczeń, traktowane są jako dalszoplanowe. Jest to błędne. Budowa trwałego zainteresowania efektywną pracą, wzrostem właściwych kwalifikacji, współodpowiedzialnością za losy zakładu to proces długi i żmudny. Wymaga jak najpilniej podjęcia działań, które zaowocują po kilku latach. Każde opóźnienie w tym względzie dowodzi krótkowzroczności kadry kierowniczej, a jego negatywne skutki spotęgują się w porównaniu z dniem dzisiejszym.

---

[2] Także w literaturze z zakresu zarządzania, ekonomiki pracy i polityki osobowej niewiele miejsca poświęca się zachętom niematerialnym. Często są one sprowadzane do wyróżnień formalnych, czego jaskrawy przykład stanowi książka T. Sieczyńskiego *Jak wyróżniać najlepszego pracownika*, Warszawa 1975.

Szczególną nośność motywacyjną ma współzawodnictwo, rywalizacja poprzez pracę, a nie układy i koneksje, pozwala bowiem zaspokoić potrzebę czynu, samorealizacji i samodyscypliny, współdziałania w grupie itp. Współzawodnictwo dobrze pomyślane, szeroko stosowane już w szkole, powinno być następnie konsekwentnie rozwijane w zakładach pracy. Należałoby wprowadzić współzawodnictwo o awans, oparte na staraniach o lepsze wyniki pracy, o kulturę i jakość pracy, a nie tylko o jej ilość. Współzawodnictwo tak indywidualne jak i grupowe (zespołowe) powinno w zasadzie wykluczać intensywność pracy jako jego podstawę. Współzawodnictwo zespołowe musi być nastawione na lepsze wyniki zespołów w ramach przedsiębiorstw pracujących na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, a głównie na poprawę dyscypliny pracy, warunków pracy w sensie fizycznym i innowacje.

Sposoby motywowania niematerialnego poprzez organizację pracy oraz partycypację zostały omówione w poprzednich rozdziałach[3]. Pozostaje zatem wskazać na główne kierunki motywacyjnego ich stosowania w polityce osobowej, zwłaszcza w najbardziej zaniedbanych, a kluczowych jej obszarach. Stanowi to cel niniejszego rozdziału.

1.2. Polityka osobowa: podstawowe obszary zaniedbań

Polityka osobowa[4] występuje co najmniej w dwu znaczeniach: wąskim i szerokim.

W polskim piśmiennictwie do zakresu polityki osobowej *sensu stricto* zalicza się:

1) metody ustalania zapotrzebowania na kadry,

2) techniki i metody doboru (rekrutacja, selekcja) oraz prawidłowego rozmieszczenia pracowników w przedsiębiorstwie,

3) metody adaptacji społeczno-zawodowej nowych pracowników (programy adaptacji, wprowadzania do pracy, badanie źródeł i środków zmniejszania fluktuacji), rola w tym działu kadr, mistrza, kierownictwa zakładu, organizacji społeczno-politycznych,

4) ocenianie i opiniowanie pracowników (techniki i systemy oceny, wykorzystanie ocen do celów polityki personalnej i płacowej),

5) doskonalenie pracowników (system dokształcania, metody wyławiania, rozwoju i wykorzystania talentów),

6) awansowanie pracowników (system motywacji, reguły, zasady, kryteria awansowania, ciągłość i regularność awansu, model kariery zawodowej pracownika, powiązanie awansu z systemem płac, tworzenie rezerwy kadrowej),

7) zasady zwalniania, przenoszenia i odchodzenia pracowników na emeryturę,

8) metody i techniki pracy działu kadr (wyposażenie w urządzenia techniczne, ewidencja osobowa, charakterystyka umiejętności specjalnych, zwłaszcza znajomość socjologii i psychologii pracy przez pracowników działu kadr, orientacja w warunkach pracy w zakładzie, dyskrecja i umiejętność prowadzenia rozmowy oraz troskliwego traktowania ludzkich spraw)[5].

Jest to więc w istocie polityka tradycyjnie związana z pracą działu osobowego, głównie jednak o charakterze merytorycznym, choć także formalno-organizacyjnym. W rzeczywistości w powszechnym odczuciu praca tych działów utożsamiana jest wyłącznie z działalnością formalno-administracyjną, czyli załatwianiem formalności związanych z przyjmowaniem do pracy, zwalnianiem, kontrolą dyscypliny, obsługą decyzji awansowych itp.

W szerokim znaczeniu polityka osobowa to kierowanie ludźmi, znacznie wykraczające poza tradycyjny zakres pracy działu osobowego. Ogarnia ona kompleks zagadnień związanych z człowiekiem w procesie pracy (w tym wynagradzanie, rozwiązywanie konfliktów, pomoc w negocjacjach itp.). Odpowiada to działalności całych służb pracowniczych. Zakres treściowy zintegrowanego systemu (polityki) osobowego ilustruje *rys. X.1.* Polityka osobowa, w szerokim znaczeniu zintegrowana, ma nie tylko charakter operacyjny, jak w przypadku tradycyjnej polityki, ale też strategiczny i taktyczny.

Ponieważ, jak wskazywano, polityka osobowa wespół z innymi

[3] Patrz rozdziały V i VI.

[4] Używam świadomie terminu „polityka osobowa", równoznacznego z polityką personalną, nie zaś „polityka kadrowa". W wielu krajach i u nas przez „kadrę" rozumie się bowiem kadrę z wyższym wykształceniem, głównie kierowniczą. Tymczasem tutaj chodzi o ogół pracowników zakładu. Aby zatem uniknąć nieporozumień, słusznie jest odróżnić obydwa terminy.

[5] *Ekonomika pracy*, Praca zbiorowa pod red. S. Borkowskiej, Łódź 1982.

Efektywność pracy

Polityka socjalno-bytowa

Rozwiązywanie konfliktów

Motywowanie przez organizację pracy

Polityka wynagrodzeń

Szkolenie i rozwój

Awansowanie, transfer i dekrutacja

Ocena efektów pracy

Dobór i rozmieszczenie kadr

Wartościowanie pracy

Tworzenie i utrzymanie systemu informacji osobowej (w tym analizy społeczne, opisy pracy, analiza pracy)

Planowanie zasobów pracy (analiza planów rozwojowych przedsiębiorstwa, analiza rynku, analiza systemu oczekiwań pracowników

Ocena sprawności, modyfikacja i restrukturalizacja

Wpływ otoczenia zewnętrznego: prawo pracy, rola związków zawodowych, warunki socjo-kulturowe, ekonomiczne i polityczne itd.; wewnętrznego: wielkość i struktura organizacyjna, lokalizacja, rodzaj produkcji itd.

Rys. X.1. Zintegrowany system osobowy. Główne obszary działalności służb pracowniczych

zachętami niematerialnymi zajmuje czołową (na ogół drugą po wynagrodzeniach) pozycję w hierarchii wartości różnych instrumentów motywowania, to należałoby aktywniej i pełniej wykorzystywać ją w tej roli. Jednocześnie bardzo użyteczne jest stopniowe budowanie bardziej kompleksowych i zintegrowanych systemów osobowych.

W naszej praktyce gospodarczej już w 1973 roku[6] podjęto kroki w kierunku stworzenia instytucjonalnej bazy dla kompleksowego, systemowego kierowania ludźmi. Znalazło to wyraz w tworzeniu służb pracowniczych. Niestety, nie osiągnęły one zadowalającej pozycji w strukturze przedsiębiorstw i w kierowaniu zasobami pracy. Konieczne jest zatem nie tylko wydatne umocnienie ich pozycji, ale też zmiana charakteru ich pracy. Celem dalszych rozważań jest oznaczenie głównych dróg, które prowadzą do usunięcia podstawowych zaniedbań wąsko rozumianej polityki osobowej. Do najsłabszych stron polityki osobowej w naszym kraju należy:

1) informacyjny system osobowy,
2) planowanie zapotrzebowania na pracowników,
3) dobór i rozmieszczenie pracowników,
4) polityka awansowania,
5) szkolenie i rozwój pracowników.

Kwestie te mają kluczowe znaczenie dla skutecznego motywowania ludzi do poprawy efektów pracy. Prawidłowe ich rozwiązanie w wysokim stopniu determinuje poziom i dynamikę efektywności pracy.

Całokształt polityki osobowej—trzeba przypomnieć—powinien być bezwzględnie spoisty ze wszystkimi innymi elementami kierowania ludźmi i tej zasadzie hołduje treść niniejszych wywodów.

2. Informacyjny system osobowy; planowanie zasobów pracy

Treść systemu informacyjnego. Podstawą planowania zasobów pracy, jak i całej polityki osobowej, jest system informacji osobowej. Chodzi o system, który ma charakter wszechstronnego inwentarza.

[6] Uchwała nr 250 RM z dn. 9 XI 1973 r. *w sprawie służby pracowniczej w państwowych jednostkach organizacyjnych*. M.P. 1973, nr 53, poz. 297 oraz Uchwała nr 172 RM z 2 sierpnia 1982 r., zmieniająca poprzednią.

Celowe jest posługiwanie się odmiennymi systemami informacji w przedsiębiorstwach małych (oraz w fazie przygotowawczej do budowy kompleksowych systemów informacyjnych w przedsiębiorstwach dużych), a w przedsiębiorstwach dużych wystarczy niezbyt rozbudowany, prosty system informacyjny, obejmujący zmechanizowaną kontrolę opisów pracy (kart stanowisk roboczych) i zmechanizowaną kartotekę selekcyjną pracowników przedsiębiorstwa. Należy sporządzić długofalowy i krótkookresowy plan zapotrzebowania na pracowników i kartotekę kadry rezerwowej oraz plan następstw na stanowiska kierownicze. Można się też posługiwać tablicami zdolności pracowników; umiejętność sporządzania tych tablic stanowi integralny element kształcenia kadr kierowniczych. Dział kadr powinien opracować długo- i krótkookresowy plan awansowania i plan szkolenia.

W dużych przedsiębiorstwach nieodzowne jest stworzenie kompleksowego inwentarzowego systemu informacji osobowej, sprzężonego z elektroniczną techniką obliczeniową ze względu na dużą liczbę zmiennych, jaką zawiera, i możliwość szybkiego pozyskiwania informacji. System komputerowy składa się z pięciu stale aktualizowanych grup informacji.

A. Informacja o pracy oparta na opisach stanowisk pracy. Zawiera ona:

1) rejestrację zadań wykonywanych na stanowisku, charakterystykę koniecznego stopnia zaangażowania wiedzy i umiejętności, warunków realizacji zadań; w niektórych inwentarzach jednocześnie rejestruje się faktyczny, względny czas wykonania poszczególnych zadań na stanowisku — względny, to znaczy odniesiony do czasochłonności innych zadań wykonywanych na stanowisku, przyjmując łączny czas wykonania zadań za 100%;
2) informację o narzędziach i urządzeniach używanych w pracy na stanowisku wraz z określeniem częstotliwości ich użycia wycenionej w punktach.

B. Informacja o pracowniku. Obejmuje ona:

1) charakterystykę cech osobowych pracownika (płeć, wiek, staż, wykształcenie, zdolności i umiejętności, miejsce zamieszkania, stan rodzinny itd.);
2) wyniki kolejnych okresowych ocen efektów pracy;

3) informację o kolejnych awansach i przeszeregowaniach oraz o wynagrodzeniu;
4) informację o kolejnych szkoleniach;
5) charakterystykę potrzeb i oczekiwań każdego pracownika, związanych z pracą i dalszym własnym rozwojem, informację na temat zadowolenia pracownika z pracy, stopnia wykorzystania jego zdolności[7].

C. Wskaźniki sprawności kierowania zasobami pracy (stopa absencji, płynności, samowolnych porzuceń pracy, skarg i zażaleń, konfliktów itp.).

D. Informacja o sytuacji na lokalnym rynku pracy i na rynku ogólnokrajowym (zależy to od typu przedsiębiorstwa), o źródłach rekrutacji i jej warunkach.

E. Informacyjny system osobowy służb pracowniczych musi także uwzględniać informacje o osiąganych i planowanych wynikach produkcyjnych i finansowych przedsiębiorstwa (wydajność, jakość, koszty itp.), o planowanych zmianach techniczno-technologicznych, inwestycyjnych i organizacyjnych[8]; informacje te są nieodzowne dla długookresowego kształtowania zasobów pracy, opracowywania planów naboru i szkolenia; ten człon informacji nie musi być odrębnie sporządzany przez służby pracownicze; wystarczy, że tego rodzaju informacja, gromadzona przez inne służby, będzie dla nich dostępna.

Tak skonstruowany system informacji osobowej, zwłaszcza w sprzężeniu z elektroniczną techniką obliczeniową[9], pozwala szybko uzyskać dane dotyczące ilościowo-jakościowego planu zapotrzebowania na pracowników i wykaz kandydatów spośród własnych pracowników na określone stanowiska. Oczywiście uzyskuje się też zestawienie stanowisk, na które mógłby być w przyszłości przesunięty (awansowany) pracownik. Spośród innych dokumentów informacji osobowej można by wymienić schemat siatki awansów, roczny

---

[7] P. Pigors, Ch. Myers *Personnel Administration*, New York 1977; E. Zembrzuska *Analizy społeczne w zakładzie pracy*, Warszawa 1979.

[8] M. Gautier, M.C. Lupé *Les tableaux de bord de la fonction personnel*. Paris 1975, s. 93 i nast.: J. Diverrez *Politique et technique de direction du personnel*, Paris 1977, s. 56-57.

[9] *Ekonomika pracy, ed. cit.*, s. 315 i nast.

i wieloletni plan odejść na emerytury, plan szkolenia, jak też arkusze ocen efektów pracy (ocena przez cele).

Potrzeba skonstruowania i pilnego wdrożenia kompleksowych informatycznych systemów osobowych jest bezsporna. Warunkują one sprawne kierowanie zasobami pracy. Obecne karty ewidencyjne i księgi służb, a nawet systemy informatyczne, ale zawierające tylko formalne dane o pracownikach, są dalece niewystarczające. Nie mogą stanowić podstawy kierowania ludźmi.

Względy użyteczności i niedomagania dotychczasowej informacji osobowej przemawiają za stosowaniem jednolitych jej systemów we wszystkich przedsiębiorstwach. Nie znaczy to, że system taki powinien być scentralizowany czy budowany na szczeblu resortu. Przedsiębiorstwa samodzielne tworzą taki system dla własnych, a nie zewnętrznych potrzeb, gdyż zachowują autonomię w zakresie spraw osobowych (zatrudnienia, wynagrodzeń, polityki osobowej itp.). Niemniej metoda gromadzenia informacji, konstrukcja systemu powinna być jednak ujednolicona, np. przez GUS czy przez inny ośrodek powołany po temu, albowiem niezwykle ułatwia to współpracę między przedsiębiorstwami, samorządami i związkami (zwłaszcza ułatwia negocjacje dotyczące spraw wykraczających poza obręb jednego przedsiębiorstwa).

Szczególną rolę w systemie informacyjnym i w całym procesie kierowania ludźmi (wartościowaniu pracy, ocenach efektów i w systemie wynagrodzeń), a także w organizacji pracy, zajmują opisy stanowisk pracy[10]. Każde stanowisko powinno posiadać stale aktualizowany opis wymagań, jakie stawia się pracownikowi. Opis ten powstaje w drodze analizy pracy.

Zasadniczo opis pracy powinien odpowiadać określonym standardom. Schemat takiego opisu pracy zawiera *wzór X.1*.

Opis pracy spełni właściwie swoje zadania, jeśli:

a) będzie aktualny, dostosowany do zachodzących zmian w treści i warunkach pracy na stanowisku,

b) zostanie jasno i precyzyjnie określona nazwa stanowiska oraz wymagania pracy,

c) będzie dostatecznie dokładny, aby zarówno pracownicy, jak i ich zwierzchnicy jednoznacznie rozumieli wymagania pracy; jednocześnie jednak nie może być nadmiernie szczegółowy, bo straci na komunikatywności i niepotrzebnie usztywni opisy, ograniczając ich użyteczność,

d) zostanie sporządzony przez bezpośredniego zwierzchnika w uzgodnieniu czy przy współudziale wykonawcy pracy na stanowisku.

Aktualność opisów pracy można zapewnić w rozmaity sposób. Dobrze przemyślana procedura postępowania wymagałaby, aby za każdym razem wraz ze zmianą treści i zakresu pracy na stanowisku bezpośredni przełożony powiadamiał o zmianie służbę pracowniczą. Ponadto raz do roku służba pracownicza powinna przeprowadzić rozmowy z każdym z przełożonych w celu zaktualizowania opisów stanowisk pracy mu podległych bądź powinna aktualizować opisy za pomocą badań ankietowych. Jest to zatem powszechny przegląd i aktualizacja opisów.

Planowanie zasobów pracy. Planowanie zasobów pracy stanowi integralną część planowania rozwoju przedsiębiorstwa.

Wyznaczanie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa wymaga roz-

---

[10] M. Frank *Kierowanie aktywizujące*, Warszawa 1973.

Wzór X.1

Opis pracy na stanowisku

Opis pracy na stanowisku

Nazwa stanowiska

Lokalizacja stanowiska (wydział, oddział)

I. Opis pracy
1. Ogólne określenie zadań i obowiązków na stanowisku
2. Spełniany nadzór (nad pracą innych)
3. Nadzór pobierany (stopień samodzielności pracy na stanowisku; kto nadzoruje pracą na stanowisku i w jakim zakresie)

II. Charakterystyka zadań podstawowych (wg ich ważności)
1.
2.
3.

III. Charakterystyka głównych zadań pomocniczych
1.
2.
3.

IV. Wymagania kwalifikacyjne

Wymagany rodzaj wiedzy, umiejętności i zdolności (np. zdolność przewidywania, współdziałania z ludźmi, przedsiębiorczość, znajomość przepisów prawa)

Wymagany poziom i rodzaj wykształcenia formalnego

Doświadczenie w zakresie wykonywania wymienionych zadań

poznania zmian w postępie technicznym i organizacyjnym, przewidywanej sytuacji na rynku światowym i krajowym, określenia przyszłej pozycji przedsiębiorstwa na tych rynkach, oceny możliwości inwestycyjnych i pozyskania zasobów pracy o wymaganych kwalifikacjach. Tak więc przyszły rozwój gospodarki przedsiębiorstwa nie może być wytyczany bez uwzględnienia zasobów pracy. Te dwie zmienne są ściśle ze sobą sprzężone.

W ten sposób ustalone zapotrzebowania ilościowo-jakościowe na pracowników trzeba następnie porównać z istniejącym stanem i strukturą zatrudnienia oraz z jego możliwościami rozwojowymi (szkolenia, awansowania) i z możliwościami transferu, a także z nieuniknionymi ubytkami.

Pozwala to określić, w jakim stopniu istniejące zasoby pracy odpowiadają potrzebom rozwojowym przedsiębiorstwa, jakie kroki należy podjąć, aby je dostosować do tych potrzeb. Różnice między przewidywanym stanem zasobów pracy a możliwym do osiągnięcia w oparciu o rozwój zasobów istniejących muszą być pokryte ze źródeł zewnętrznych. Niezbędne jest zatem rozeznanie sytuacji demograficznej, zmian w polityce społecznej i mieszkaniowej. Ocena tych zjawisk jest możliwa do uzyskania na zewnątrz przedsiębiorstwa, w urzędach statystycznych, agendach Ministerstwa Pracy, Płac i Spraw Socjalnych.

Planowanie zasobów polega nie tylko na określaniu potrzeb ilościowych i jakościowych, ale też na określeniu środków efektywnego ich wykorzystania (płac, szkolenia itp.).

Planowanie zasobów pracy ma wymiar potrójny: operacyjny, taktyczny i strategiczny o charakterze prognozy.

Plany operacyjne mają na celu przyczynić się do realizacji krótkookresowych planów ogólnych przedsiębiorstwa. Sporządzane są one na okres 1-3 lat (na ogół 2 lat). Są to plany kroczące. Dyrektor do spraw pracowniczych (szef służby pracowniczej) przedkłada dyrekcji przedsiębiorstwa dwuletni plan gospodarki zasobami pracy, corocznie dorzucając do niego nową transzę uwzględniającą zachodzące zmiany.

Plan operacyjny zawiera dziesięć faz[11]. Ilustruje je *rys. X.2.* Podstawą planowania we wszystkich tych fazach są indywidualne i zespołowe inwentarze osobowe, o których była wcześniej mowa, uwzględniające także motywacje i aspiracje pracowników.

---

[11] J. Diverrez *op. cit.*, s. 41.

Celem planu taktycznego jest przyczynić się do realizacji wieloletnich planów produkcyjno-finansowych przedsiębiorstwa. Najczęściej są to plany pięcioletnie. Plany: operacyjny i taktyczny są względem

Faza	
X	Określenie systemu kontroli wyników
IX	Ustalanie sposobów programowania i koordynowania podstawowych działań polityki osobowej
VIII	Ustalenie kosztów realizacji planu zasobów pracy
VII	Opracowanie planu awansowania, transferu, odejść, rekrutacji, dekrutacji, szkolenia
VI	Sporządzenie wykazu stanowisk, które może objąć pracownik (sporządzony dla każdego pracownika)
V	Zestawienie listy kandydatów na każde stanowisko (sporządzonej wg stanowisk)
IV	Opracowanie schematów (organigramów), np. planu następstw, szkolenia itp.
III	Opracowanie i porównanie profili: pracownik-stanowisko pracy
II	Przeprowadzenie analizy zakładowych zmian i przekształceń działalności przedsiębiorstwa
I	Dokończenie wyboru modelu powiązanego z generalnym planem rozwoju przedsiębiorstwa

Rys. X.2. Fazy operacyjnego planu zasobów pracy

siebie komplementarne. Pierwszy jest konkretyzacją i realizacją ogólnych ustaleń planu taktycznego. Obydwa rodzaje planów opracowywane są też w analogiczny sposób. Niemniej w planie 5-letnim większą wagę ma pierwsza i druga faza planowania, a nie pozostałe. Plan 5-letni nie może być bowiem prostą ekstrapolacją dotychczasowej praktyki, ale musi być wytworem twórczej wyobraźni

i oceny prognoz. W planie 5-letnim konieczne jest też rozwinięcie ramowych planów awansowania i szkolenia. Szkolenia dlatego, że jest ono procesem długotrwałym i kosztownym, a warunkuje trafność awansu.

Odmienną rolę ma do spełnienia plan strategiczny, plan prognoza. Jego sens polega na określaniu trendów zmian w technice, organizacji, przemian społeczno-politycznych i ich wpływu na losy i przyszłościowy profil działalności przedsiębiorstwa, jego misję i pozycję. To zaś nasuwa konieczność sformułowania odpowiedzi, jacy będą zatem potrzebni pracownicy za 10-20 lat w nowych warunkach, jakim wyzwaniom muszą sprostać, jakie będą ich wymagania i oczekiwania względem przedsiębiorstwa? Prognoza tego rodzaju służy jako pomoc w kształtowaniu kierunków i metod rekrutacji, doboru i szkolenia pracowników, a wskazuje na działania, które należy podjąć już w planie operacyjnym i taktycznym, aby zrealizować wytyczoną strategię rozwoju.

3. Problemy rekrutacji i dekrutacji

Możliwości rekrutacji pracowników determinują realność selekcji kandydatów rokujących największe prawdopodobieństwo efektywności pracy. Możliwości te zależą od wielu zmiennych: od podaży zasobów pracy istniejących głównie na lokalnym rynku pracy, ale też od oferowanych warunków pracy: wynagrodzeń i wielkości świadczeń socjalnych, jak też od możliwości uzyskania pomocy w przyznaniu czy urządzeniu mieszkania. Przeciwdziałanie niedostatkowi pracowników na lokalnym rynku pracy wymaga rozlicznych działań ze strony zakładów.

Po pierwsze — najskuteczniejszą drogą przeciwdziałania brakowi pracowników jest mechanizacja i automatyzacja prac, które nie cieszą się zainteresowaniem pracowników.

Po drugie — oferowanie pomocy mieszkaniowej, a w przypadku rekrutacji pracowników spoza miejsca lokalizacji przedsiębiorstwa zapewnienie im hoteli robotniczych czy mieszkań służbowych.

Po trzecie — reorientacja zawodowa umożliwiająca rotację i przemieszczenie pracowników wewnątrz przedsiębiorstw, jak i w skali szerszej, głównie lokalnej.

Po czwarte — rozwój świadczeń socjalno-bytowych (żłobki, przedszkola, stołówki itp.).

Po piąte — zatrudnianie w szerszym zakresie pracowników w niepełnym wymiarze godzin. Dotyczy to zwłaszcza kobiet oraz pracowników emerytowanych i rencistów.

Oprócz rekrutacji znaczenia nabiera problem przeciwstawny, czyli dekrutacja (zwolnienia z zajmowanych stanowisk), ściśle związany z polityką społeczną, sytuacją w zakresie zatrudnienia i z polityką awansowania.

Dekrutacja może następować z mocy przepisów prawa, a więc z przyczyn niezależnych od przedsiębiorstwa. Znajduje to odbicie w skracaniu wieku przejścia na emerytury, ułatwianiu odejść na renty chorobowe, wprowadzaniu okresowych lub trwałych uprawnień do dobrowolnego przejścia na emeryturę przez niektóre grupy pracowników. Obok tego zmiany techniczno-organizacyjne mogą wywołać konieczność likwidacji niektórych stanowisk lub zmniejszenia na nich stanu zatrudnienia.

Wszystkie te sytuacje uszczuplają stan zatrudnienia i zwiększają częstotliwość działań rekrutacyjnych, a także konieczność ponownej rekrutacji tych samych pracowników na inne stanowiska lub w niepełnym wymiarze godzin.

Szczególnie ważny człon dekrutacji stanowi świadome i planowane zwalnianie stanowisk związanych z wysoką odpowiedzialnością na rzecz zdolniejszych i bardziej efektywnych pracowników, traktowane jako warunek zapewnienia drożności systemu awansu, opartego na ocenie efektów. Tego rodzaju dekrutacja nie ma zastosowania w przedsiębiorstwach, w których obowiązuje zasada zatrudnienia na całe życie, a głównym kryterium awansu jest staż i wiek.

Formy dekrutacji powinny być zróżnicowane w przekroju grup zatrudnienia i uzgodnione z nimi, jawnie i konsekwentnie stosowane. Największy problem stanowi dekrutacja w grupie kadry kierowniczej.

Można wyróżnić następujące formy dekrutacji, związane z odejściem pracownika ze stanowiska i ewentualnym jego zatrudnieniem w innym charakterze i na niższym stanowisku:

a) wcześniejsze obowiązkowe emerytury,

b) uzgodnione wcześniejsze emerytury (dla kierowników jeszcze sprawnych),

c) wcześniejsze emerytury według schematów awansowania,

d) prawo do korzystania ze wcześniejszych emerytur dla pracowników wykonujących prace uciążliwe oraz w razie przerostów zatrudnienia,

e) renty chorobowe[12].

Wcześniejsze obowiązkowe emerytury są rzadko stosowaną formą zwalniania stanowisk przez pracowników zajmujących wysokie stanowiska w hierarchii gospodarczej, częściej zaś w hierarchii politycznej. Stosuje się je w razie uznania niezdolności czy niecelowości dalszego pełnienia funkcji przez daną osobę.

Najczęściej przymusowe wcześniejsze emerytury są stosowane wobec konieczności redukcji zatrudnienia w niektórych grupach w związku ze zmianami organizacyjno-produkcyjnymi, są też stosowane jako forma łagodząca groźbę bezrobocia.

Daleko szersze zastosowanie w polityce awansowania mogą mieć wcześniejsze emerytury uzgodnione, następujące z inicjatywy pracownika lub zwierzchnika. Są one szczególnie wskazane na stanowiskach stresogennych, które wymagają od pracownika dużej przedsiębiorczości, ryzyka, ciągłego rozwoju osobistego, utrzymując go pod ciągłą presją, a pracownik nie jest wystarczająco sprawny bądź czuje się zmęczony pracą w warunkach ciągłego stresu.

W drugim przypadku wyjściem z sytuacji jest przesunięcie na stanowisko także odpowiedzialne, ale powodujące mniej stresów, a więc rotacja, nie zaś wcześniejsza emerytura.

Wcześniejszą uzgodnioną emeryturę pobiera pracownik do momentu uzyskania uprawnień do emerytury ogólnie obowiązującej. Koszty tych uzgodnionych emerytur obciążałyby przedsiębiorstwo. Możliwości i zasady stosowania uzgodnionych wcześniejszych emerytur należałoby określić w umowach zbiorowych lub indywidualnych.

Znacznie bardziej złożony problem stanowią odejścia pracowników na wcześniejszą emeryturę z inicjatywy ich zwierzchników. Aby uniknąć konfliktów, konieczne jest bardzo jasne i wyważone określenie zasad i warunków odejścia pracownika (dlaczego, kiedy i na jakich warunkach). Możliwe są tu rozmaite rozwiązania. Na przykład niektóre organizacje stosują wcześniejsze emerytury według schematów awansowania. Wówczas w siatkach awansów z góry zaznacza się przy niektórych stanowiskach, że są one objęte planem wcześniejszych emerytur (zazwyczaj w wieku 50 lat). Taka zasada musi być wcześniej uzgodniona ze związkami zawodowymi i znana z góry pracownikowi decydującemu się przyjąć stanowisko objęte obowiązkiem wcześniejszego przejścia na emeryturę. Jej zastosowanie natomiast, kiedy nadchodzi odpowiedni czas, nie podlega uzgadnianiu z zainteresowanym pracownikiem.

Inne rozwiązanie polega na okresowym zatrudnianiu pracowników na wyższych stanowiskach kierowniczych (i ew. innych stresogennych) na 5-7 lat. Wówczas umowa nie podlega odnowieniu, jeśli kierownik nie rokuje nadziei na dalszy rozwój i wzrost efektywności swej pracy. To rozwiązanie wydaje się być właściwsze, albowiem pozbawione jest schematyzmu i formalizmu, a opiera się na ocenie rzeczywistych retro- i prospektywnych efektów pracy.

Niezależnie od wyboru formy realizacji zasady wcześniejszych emerytur konieczne jest:

— zapewnienie społecznej kontroli trafności podjętej decyzji, co gwarantować powinna ocena efektów pracy pracownika przez zespół, oraz określenie sposobów rozstrzygania sporów na tym tle;

— określenie wysokości emerytury co najmniej na poziomie dotychczasowego wynagrodzenia aż do momentu nabycia uprawnień do zwykłej emerytury;

— zapewnienie dotychczasowego wynagrodzenia pracownikowi, który na własną prośbę jest przesuwany do spokojniejszej pracy; jest rzeczą znamienną, że menedżerowie firm zachodnich nie tylko uświadamiają sobie, ale akceptują konieczność wcześniejszego odejścia z zajmowanego stanowiska na mniej intratne i o mniejszym prestiżu; niemniej stopień tej akceptacji jest zróżnicowany[13];

— zagwarantowanie pracy na określonych z góry warunkach w dotychczasowym przedsiębiorstwie kierownikowi zatrudnionemu na podstawie umowy okresowej w razie jej wygaśnięcia; na ogół będzie to stanowisko poprzednie, zajmowane przed awansem na stanowisko kierownicze objęte umową okresową;

---

[12] Pat. Joynt *Decruitment, The New Personnel Management Function.* W: *Proceedings of the Seminar on Personnel Administration 1980-2000*, Brussels 1982, s. 82-83.

[13] C.L. Jaffes, F.O. Frank, J.B. Rollins *Assesment Centers. The New Method Selecting Managers*, "Human Resource Management" 1976, nr 5.

— uzgodnienie praktyki wcześniejszych emerytur ze związkami zawodowymi.

Mimo sporych kosztów, tego rodzaju odblokowanie stanowisk jest opłacalne, jeśli dzięki niemu można awansować na zwolnione stanowisko jednostki młodsze, prężniejsze, zdolne stawić czoła nowym wymaganiom.

Uprawnienie do wcześniejszej emerytury (nie obowiązek) przyznaje się okresowo wszystkim pracownikom lub niektórym grupom zatrudnionych ze względu na szczególną uciążliwość pracy.

Podobną funkcję jak wcześniejsze uzgodnione emerytury mogą pełnić renty chorobowe. Praktykowane bywają one na wysokich stanowiskach w hierarchii politycznej, nie obsadzanych w drodze wyborów. Z motywacyjnego punktu widzenia i dla jasności reguł postępowania właściwsze byłoby stosowanie wcześniejszych emerytur, a nie rent chorobowych.

Dekrutacja rodzi problem współdziałania i wykorzystywania z reguły wysoko kwalifikowanych, jeszcze sprawnych pracowników. Mogą oni być bardzo użyteczni dla zakładu, pełniąc funkcje różne od dotychczasowych, a głównie funkcje konsultantów oraz funkcje w dziedzinie szkolenia, rozwiązywania konfliktów, negocjowania itp.; wówczas użyteczne będzie ich doświadczenie życiowe i rozwaga. Nie tracąc prawa do emerytury, funkcje te pełnić mogą w niepełnym wymiarze godzin, a rezygnując z niej — w pełnym, lecz z zachowaniem dotychczasowego wynagrodzenia. Rezygnacja z ich wykorzystania byłaby nie tylko mało humanitarna, ale też nieekonomiczna.

Wzrost liczby pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin wymaga też określenia zasad korzystania przez nich ze świadczeń socjalnych, z udziału w zysku itp. oraz odpowiedniej organizacji pracy.

4. Staranny dobór pracowników podstawą sukcesu

Od prawidłowego doboru pracowników zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo, jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi.

Dziś wiadomo, że wysokie kwalifikacje kadr stanowią jeden z czynników rozstrzygających o efektywności i rozwoju przedsiębiorstwa, a nawet kraju. Stanowią one determinantę jakości pracy i innowacyjności technicznej oraz organizacyjnej. A współcześnie tylko wysoką jakością i nowoczesnością produktów można konkurować na rynkach światowych.

Jak memento dla każdego kierownika przedsiębiorstwa, a także wyższych szczebli zarządzania w gospodarce narodowej brzmią słowa klasyka zarządzania P. F. Druckera:

„Pierwszym znakiem upadku przedsiębiorstwa jest brak zapotrzebowania na wykwalifikowanych, zdolnych, ambitnych ludzi" (podkreślenie moje — S. B.)[14].

Ta prawda powinna lec u podstaw całej polityki osobowej.

Dobór ma miejsce wówczas, gdy jest kilku odpowiednich kandydatów do objęcia danego stanowiska. Jeśli tylko to możliwe, słuszniej jest zrezygnować z jednego nawet kandydata, niż zatrudnić nieodpowiedniego.

Waga i trudność trafnego doboru jest wprost proporcjonalna do złożoności pracy na stanowisku, jego znaczenia dla bezpieczeństwa publicznego i długości okresu zatrudnienia. Im wyższe stanowisko podlega obsadzie, tym większe jest ryzyko i koszty doboru błędnego, zwłaszcza gdy zatrudnienie to ma charakter stały. Aby zatem zwiększyć trafność doboru, w przypadku takich stanowisk pracy wskazane jest stosowanie obok technik tradycyjnych (analiza danych biograficznych na podstawie życiorysu i kwestionariusza osobowego, rozmowa i wywiad, opinie) bardziej precyzyjnych technik doboru.

Drugą formą zmniejszania ryzyka chybionego doboru jest zasada okresowego zatrudnienia oraz długiego okresu praktycznego przygotowania kandydatów do pracy na określonym stanowisku poprzez przechodzenie kolejnych niższych szczebli w hierarchii awansu.

---

[14] P.F. Drucker *Management. An Abridged and Revised Version of "Management: Tasks, Responsibility, Practice"* London 1980, s. 10.

4.1. Dobór indywidualny na stanowisko pracy oparty na technikach precyzyjnych

Zastosowanie wyrafinowanych, precyzyjnych technik doboru jest czasochłonne i kosztowne; wymaga sporej wiedzy ze strony służb pracowniczych i osób odpowiedzialnych za dobór. Wieloletnie doświadczenie różnych krajów w ich stosowaniu dowodzi niezbicie, że jest jednak opłacalne. Każdy bowiem rodzaj inwestowania w człowieka jest mimo wszystko wysoce efektywny. Techniki te mają zastosowanie wówczas, gdy prowadzi się dobór na ściśle określone stanowisko, gdyż pomagają sprawdzić, na ile kandydat odpowiada wymaganiom tego stanowiska.

Szeroko wykorzystywanym narzędziem doboru pracowników jest wywiad. Przynosi on wiele użytecznych informacji, jeśli oparty jest na starannie opracowanym kwestionariuszu pozwalającym rozpoznać wiedzę, zdolności, predyspozycje i motywację kandydata do wykonywania pracy na danym stanowisku. Aby wyniki wywiadu nie były obarczone napięciem emocjonalnym ze strony kandydata, wywiad powinien przebiegać w atmosferze odprężenia. Niemniej wywiad w żadnym razie nie jest techniką wystarczającą do poszukiwania kandydatów do pracy wyjątkowo złożonej lub odpowiedzialnej. Truizmem jest bowiem twierdzenie, że łatwiej dowieść swoich zal werbalnie niż czynem. Dlatego też ze wszech miar wskazane je zastosowanie takiej techniki, która by pozwalała sprawdzić w pra tycznym działaniu umiejętności pracownika i ocenić jego efek pracy.

Wykształciły się dwie główne grupy odpowiednich technik:

a) poddanie kandydata praktycznemu sprawdzianowi umiejętności wykonywania pracy na stanowisku;

b) sprawdzenie sprawności kandydata w ośrodku oceny kandydatów.

Stosując technikę praktycznego sprawdzianu, poleca się kandydatom wykonanie typowych zadań na stanowisku lub ich fragmentów tak dobranych, aby można było na podstawie ich wykonania ocenić stopień ich przydatności. Każde zadanie jest punktowane według skali w zależności od trafności doboru metody wykonania i sprawności realizacji. Innymi słowy, najpierw określa się podstawowe obszary i cechy pracy w oparciu o analizę pracy, następnie wybiera się czynności, których wykonanie przez kandydata pozwoli określić, na ile spełnia on oczekiwania związane z danym obszarem, np. na ile potrafi podejmować decyzje, nawiązywać kontakty z ludźmi. Stopień odpowiedniości kandydatów w każdym obszarze podlega punktowaniu. Na tej podstawie powstaje łączna ocena każdego kandydata, pomocna w podjęciu decyzji o celowości jego zatrudnienia.

Sprawdzenie przydatności kandydata można przeprowadzić w specjalnych ośrodkach oceny kandydatów[15]. Są to techniki symulacyjne. Ośrodki takie pojawiły się już w okresie II wojny światowej, a ich popularność wzrasta nieprzerwanie ze względu na wysoki wskaźnik trafności doboru dokonywanego tymi technikami[16]. Ocena kandydatów w ośrodkach jest prowadzona przy użyciu różnych technik, a mianowicie: a) testów sytuacji roboczych, b) grup dyskusyjnych, c) gier kierowniczych, d) ustnej lub pisemnej prezentacji zadanego tematu, a także testów tradycyjnych (por. *rys. X.3*).

Testy sytuacji roboczych. Istota testów sytuacji roboczych polega na powierzeniu kandydatowi do pracy zestawu dokumentów i korespondencji do załatwienia. Są to np. wnioski o podwyżkę płac, skargi, zażalenia i inne dokumenty nierozerwalnie związane z pracą dyrektora ds. pracowniczych. Obowiązkiem kandydata jest zapoznanie się z nimi i podjęcie stosownych decyzji i działań. Kandydat na kierownika jest oceniany pod kątem:

— umiejętności porządkowania i hierarchizowania dokumentów według jakości i ważności,

— umiejętności delegowania spraw do załatwienia przez podległych pracowników,

— sposobu załatwienia sprawy, np. powołania komisji do jej rozpatrzenia,

— trafności i szybkości podejmowania decyzji oraz znajomości problematyki związanej z tym stanowiskiem.

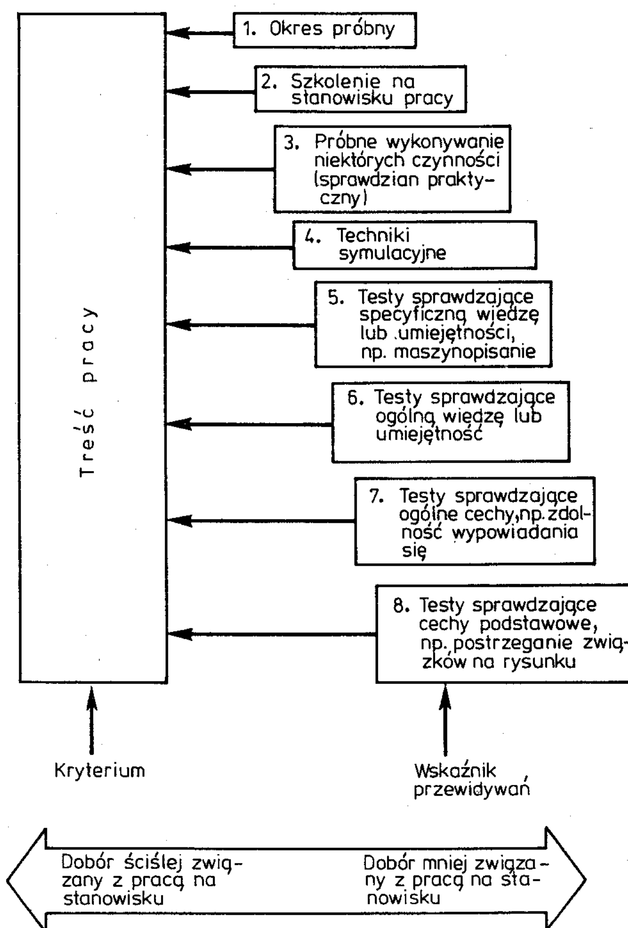
Niekierowane grupy dyskusyjne. Kandydaci na stanowiska kierownicze tworzą grupę dyskusyjną bez wyznaczonego przewodniczącego. Grupie powierza się przedyskutowanie zadanego problemu i dojście do wspólnego stanowiska czy rozwiązania (uzgodnionej decyzji).

---

[15] C.L. Jaffes, F.O. Frank, J.B. Rollins *op. cit.*

[16] J. A. Dubrin *Praktyczna psychologia zarządzania*, Warszawa 1979, s. 205.

W klasycznej grupie dyskusyjnej kandydaci grają rolę kierowników. Zadaniem ich jest dokonanie wyboru najlepszego kandydata na określone stanowisko. Każdy kierownik ma swego „podwładnego” — kandydata na to stanowisko i próbuje go przeforsować. Obserwacja



Rys. X.3. Techniki selekcji kandydatów i ich związek z treścią pracy

przebiegu dyskusji w grupie pozwala ocenić zdolności przywódcze kandydatów, zdolności przekonywania innych, wpływ na grupę, akceptację przez grupę itp.

Gry kierownicze. Gry, zazwyczaj komputerowe, stanowią znakomity sprawdzian umiejętności podejmowania decyzji przez kandydatów na kierowników. Ocena i dobór dokonywane są w grupach zadaniowych. Grupy działają w identycznej symulowanej sytuacji gospodarczej „przedsiębiorstwa” i każda z nich ma do wykonania takie samo zadanie. Gra wymaga od jej uczestników zdefiniowania celów, oceny i przewidywania rozwoju sytuacji ekonomicznej, określenia strategii rozwoju, podejmowania decyzji operacyjnych. Dopiero te decyzje zmieniają sytuację wyjściową. Są one przetwarzane ręcznie lub za pomocą komputera zgodnie z regułami gry znanymi jej uczestnikom. Na ogół prowadzą one do całkiem odmiennych wyników osiąganych przez grupy.

Gry kierownicze pozwalają ocenić umiejętność przewidywania, podejmowania decyzji, a także współdziałania wewnątrz grupy i rywalizacji międzygrupowej.

Prezentacja ustna lub pisemna. Prezentacja ustna lub pisemna ma na celu skłonienie kandydatów do przedstawienia własnych propozycji rozwiązania czy usprawnienia danego problemu, dzięki czemu można sprawdzić ich pomysłowość, dalekowzroczność i inicjatywność. Prezentacja pozwala też ocenić umiejętność wyrażania myśli, dokonywania wyboru koncepcji wystąpienia, jego zwięzłości i klarowności, jak też daje ocenę daru przekonywania, jaki posiada kandydat.

Oprócz tych technik głównych stosowane są testy uzupełniające: testy na inteligencję, temperament (odporność na stresy, ból fizyczny itp.), na bezpieczeństwo wykonywanej pracy dla innych (np. bezpieczeństwo jazdy), sprawdziany zręczności, testy uzdolnień specjalnych i inne[17].

Wyniki badań związanych z doborem pracowników wymagają starannego opracowania i analizy. Nader przydatne są tu metody statystyki matematycznej.

Podkreślić należy, że choć omawiane techniki, szczególnie symulacyjne, są kosztowne i czasochłonne, to jednak wysoce efektywne. Uzyskiwane dzięki nim oceny przydatności kandydatów cechują się wysoką trafnością. Wskazują na to liczne badania. Na przykład J. P. Campbell i inni[18] stwierdzają, że oceny dokonane za pomocą

[17] F. Michoń *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1971, s. 185.

[18] J.P. Campbell, M.O. Dunette, E.E. Lawler, K. Weick *Management Behavior Performance and Effectiveness*, New York 1970, rozdz. 10.

technik symulacyjnych w towarzystwach telefonicznych należących do Systemu Bella aż w 82% okazały się trafne, a w *AT and T* w 90% potwierdziły się szanse na awans kandydatów na stanowisko zaliczane do średniego szczebla kierowania i aż w 94% potwierdziła się słuszność oceny, że kandydaci nie awansują wyżej niż na najniższy szczebel kierowania.

Techniki symulacyjne (ośrodki ocen) przynoszą trafniejsze oceny niż techniki psychometryczne (testy).

Z uwagi na wysoką efektywność ośrodków ocen zasługują one na upowszechnienie w naszym kraju[19]. Biorąc pod uwagę samodzielność przedsiębiorstw, kosztowność kreowania takich ośrodków i konieczność skoncentrowania w nich kadry o wysokich interdyscyplinarnych kwalifikacjach, staje się jasne, że nie byłoby słuszne ani właściwe tworzenie ich przy każdym przedsiębiorstwie ani też centralizacja na szczeblu resortowym. Tak więc najbardziej trafne wydaje się być ich tworzenie na szczeblu terytorialnym — województw czy dużych ośrodków przemysłowych. W przyszłości w miarę potrzeb liczba takich ośrodków zlokalizowanych w jednym regionie zapewne wzrośnie.

Status takich ośrodków może być, rzecz jasna, rozmaity. Na przykład można sobie wyobrazić ośrodki funkcjonujące przy wydziałach zatrudnienia lub przy zrzeszeniach. Obydwa te warianty obarczone są poważnymi słabościami. Wobec tego, że wydziały zatrudnienia były i są agendami centralnej władzy administracyjnej (MPPiSS) o różnym zakresie wpływu na przedsiębiorstwa, powołanie przy nich ośrodków ocen nieuchronnie kojarzyłoby się z centralną dyspozycją i doborem kadr.

Lokalizacja ośrodków ocen przy zrzeszeniach pozbawiona jest tej słabości. Byłaby właściwa, gdyby zrzeszenie jednoczyło dostatecznie dużo przedsiębiorstw, aby zapewnić ośrodkom pełne „obłożenie" pracą, wystarczające do ich samodzielnego egzystowania.

[19] Co prawda istnieje Centralny Ośrodek Doskonalenia Kadr Kierowniczych w Warszawie, ale — po pierwsze — zajmuje się on nie naborem, lecz kształceniem, po drugie — jeden to o wiele za mało. Natomiast ośrodki resortowe nie tylko zajmują się wyłącznie kształceniem, ale daleko odbiegają od roli właściwej ośrodkom ocen. Być może na ich bazie można byłoby stworzyć ośrodki ocen pod warunkiem, że nie będą one miały charakteru resortowego.

W początkowym okresie byłoby zatem pożądane kreowanie takich ośrodków jako niezależnych, samodzielnych, samofinansujących się jednostek świadczących usługi na rzecz przedsiębiorstw różnych branż i dziedzin działalności, ogłaszających konkurs na stanowisko kierownicze, ponoszących odpowiedzialność za jakość tych usług. Zła jakość groziłaby im utratą zamówień.

4.2. Rekomendacje i długookresowy dobór przez praktyczne wykonywanie pracy na stanowiskach niższych

Krańcowo odmienny sposób doboru opiera się na wzorach rzemieślniczych i jest szeroko praktykowany w Japonii. Dobór dostosowany jest do ogólnej koncepcji zatrudnienia na całe życie w jednej firmie oraz zatrudniania na stałe tylko części ogółu pracowników (ok. 30%). Pracownicy ci stanowią tzw. kadrę. Dodać też trzeba, że pracownicy ze średnim wykształceniem zatrudniani są na stanowiskach robotniczych, z wyższym — na stanowiskach pracy umysłowej. Dobór pracowników opiera się na rekomendacjach. W przypadku kandydatów z wyższym wykształceniem rekomendacji w 70% udzielają uczelnie, a ściślej ich służby specjalne ds. zatrudnienia absolwentów. Około 30% rekomendacji udzielają pracownicy korporacji, w której ma być zatrudniony absolwent[20].

W wydaniu japońskim dobiera się pracowników do pracy w zakładzie[21], a nie na konkretnym stanowisku. Oznacza to, że pracownik zatrudniony jest na najniższym stanowisku w danej grupie (robotnicy, pracownicy umysłowi), a następnie przechodzi przez kolejne stanowiska, ucząc się w procesie pracy. Jest też rotowany między wydziałami. To ostatnie stanowi integralny element przygotowania do pracy na stanowiskach kierowniczych. Omawiana praktyka przypomina „terminowanie" u mistrzów rzemieślniczych. Ponadto jest rzeczą charakterystyczną, że dobiera się zasadniczo nie

[20] J. Solarz *Japoński system skutecznego motywowania*. Warszawa 1983. Maszynopis powielony.

[21] A. Wietecha, K. Bartczak *Wybrane zagadnienia jakości pracy w Japonii. Wybrane informacje tematyczne*. IPiSS, Warszawa 1981, z. 2, s. 32.

pojedynczych pracowników, lecz grupy. Nowo przyjęta grupa ma identyczny start, ale dochodzi do różnych stanowisk w zależności od wykazanych zdolności. Nowo przyjmowani pracownicy, absolwenci szkół wyższych, uzyskują ponadto opiekę „ojców chrzestnych" nadzorujących i kształtujących ich rozwój. Do tej kwestii wrócimy przy okazji omawiania systemu awansowania.

Kolejną cechą doboru rekomendacyjnego sprzężonego z „terminowaniem" jest staranna selekcja najzdolniejszych absolwentów najlepszych szkół wyższych i ich obserwacja w ostatnim roku nauki. Najwyższe kierownictwo firmy składa wizytę w tych szkołach i prowadzi akcję informacyjną o pracy w reprezentowanym przez siebie zakładzie oraz wstępne rozmowy, wywiady z kandydatami. Następnie dokonywana jest selekcja kandydatów. Tak więc dobór kadr opiera się na ocenie kwalifikacji i talentów.

5. Awansowanie i transfer — ważny instrument motywowania

5.1. Różne orientacje w polityce awansowania

Awans w toku pracy, rozumiany jako powierzenie pracownikowi bardziej odpowiedzialnej pracy, wymagającej wyższych kwalifikacji, stanowi wyraz uznania dla dotychczasowej pracy pracownika i oceny, że rokuje on nadzieje na osiągnięcie pozytywnych wyników pracy na wyższym stanowisku[22]. Stwarza możliwości większej samorealizacji, a niekiedy wykonywania władzy. Nadto awans wiąże się ze wzrostem zarobków. Dlatego też ma on duże znaczenie jako instrument motywowania.

Okres aktywności zawodowej każdego człowieka jest ograniczony i znany. Także liczba stanowisk na drodze awansu dostępnej dla stanowiska (zawodu) jest skończona i z reguły niewielka. Aby zatem awans spełnił należycie funkcję motywowania, powinien być oparty na długofalowej, starannie przemyślanej polityce. Trzeba zatem określić jej ogólną koncepcję i cele, jakie chce się osiągnąć, np. przyciągnąć i preferować w rozwoju pracowników zdolnych i przedsiębiorczych, uzyskać w krótkim czasie wzrost efektywności pracy lub ustabilizować załogę, przywiązać ją do zakładu, zintegrować i dzięki temu osiągnąć gwarancję dobrej pracy. Cele determinują wybór kryteriów awansu. Wybór ten jest podstawowym dylematem każdej polityki awansowania.

Kryteria awansu zawodowego powinny być ściśle związane z pracą i oparte na jej analizie. Oznacza to, że inne kryteria nie powinny stanowić o awansie zawodowym w przedsiębiorstwach[23], podważają bowiem obiektywizm i zaufanie do polityki awansowania i nie prowadzą do realizacji podstawowego celu: efektywnego motywowania do pracy.

Wybór kryteriów awansu opartych na analizie pracy mieści się na *continuum*, którego krańce stanowią efekty pracy i staż (kwalifikacje).

Orientacja na efekty wymaga jasnego, zaakceptowanego przez pracowników określenia kryteriów i sposobu okresowej oceny efektów retrospektywnych i prospektywnych. Tego rodzaju polityka silnie motywuje do poprawy efektów, jest dynamiczna i konsekwentnie musi otwierać możliwości awansu pracownikom bardziej efektywnym bez względu na ich staż i wiek. Powstaje wówczas niełatwy do rozwiązania problem drożności systemu awansu (odblokowywanie stanowisk zajmowanych przez mniej efektywnych pracowników) oraz zatrudniania i wynagradzania zwalnianych osób. Proefektywnościowa polityka awansowania nie kreuje więzi z zakładem i nie umacnia stabilizacji pracowników.

Druga orientacja w polityce awansowania akcentuje wartość stażu na stanowisku i stażu w zakładzie. Pierwszy traktowany jest jako wykładnik większych efektów, które przynieść powinno większe doświadczenie i odbyte szkolenia. Długi staż pracy na stanowisku służy poprawie jakości pracy i stanowi główny filar japońskiej filozofii jakości pracy.

Drugi rodzaj stażu akcentuje wagę stabilizacji pracowników i przywiązanie do zakładu, co skądinąd ułatwia długofalową politykę osobową. Stażowy model awansu ma charakter statyczny, zamknięty.

[22] Od awansu stanowiskowego (zawodowego) odróżnić trzeba tzw. przeszeregowania, czyli podwyżki płac bez zmiany stanowiska. Można by je uznać za awans, gdyby wiązały się ze stopniowaniem złożoności lub efektów pracy na stanowisku. W przeciwnym razie jest to kategoria płacowa.

[23] Abstrahuję tu od awansu w karierze politycznej i administracji państwowej.

Najbardziej konsekwentnie na stażu (w obu znaczeniach) oparty jest japoński model polityki awansowania. Przynosi on nawet bardzo dobre rezultaty. Czy wobec tego można by polecić go w naszych warunkach? Spróbujmy scharakteryzować podstawowe jego założenia. Są one następujące:

1) najwyższą wartość dla pracowników przedstawia nie awans indywidualny, lecz pozycja w grupie i przywiązanie do zakładu; wiąże się to po części z zasadą zatrudniania w jednym zakładzie na całe życie;

2) choć kryterium awansowania jest staż[24], awans nie następuje automatycznie, lecz w oparciu o ocenę zdolności i umiejętności pracownika i wyników jego pracy; proces oceny nie ma charakteru sformalizowanego i oficjalnego; ukryty jest w dalszym planie i dokonywany na bieżąco przez „ojca chrzestnego" ocenianego pracownika wespół z kierownictwem zakładu; w wyniku oceny ustala się program szkolenia i rotacji w ramach przygotowania do objęcia przewidywanego stanowiska;

3) każdy nowo przyjmowany absolwent wyższej uczelni ma swego „ojca chrzestnego" spośród średniego kierownictwa korporacji; o wyborze podopiecznego decyduje „ojciec chrzestny"; obowiązuje bezwzględna zasada lojalności wobec „ojca chrzestnego"; „ojciec chrzestny" odpowiada za właściwe przygotowanie i rozwój podopiecznego; jego własny awans i pozycja w firmie zależą od jakości „chrześniaków"; tak więc kryterium stażu w polityce awansu sprzężone jest z odpowiednim systemem adaptacji i przygotowania zawodowego poprzez pracę na kształt dawnych praktyk rzemieślniczych;

4) ponieważ bezwzględnie obowiązuje zasada honorowania wieku pracownika i zatrudniania tzw. kadrowych (stałych) pracowników do końca życia, to nawet nieudolni kierownicy nie są zwalniani czy przesuwani na mniej odpowiedzialne stanowiska przed osiągnięciem wieku emerytalnego; co więcej, w wieku 45 lat dokonuje się oceny perspektyw kadry kierowniczej; kadra zaliczona do rozwojowej będzie zatrudniona do końca życia, pozostała — do emerytury;

5) mało sprawny kierownik pozostając na stanowisku otrzymuje do pomocy asystenta spośród młodszych, zdolnych i przedsiębiorczych pracowników; kierownik zachowuje nadal cały prestiż związany ze stanowiskiem;

6) system awansu jest zamknięty.

Model stażowy w wydaniu japońskim jest głęboko osadzony w kulturze i systemie wartości Wschodu. W systemie tym dominują takie wartości jak rodzina, zakład, ojczyzna. Stąd wynika bezwzględna lojalność wobec zakładu i praca na jego rzecz, tak jak dla siebie. Z kolei szefowie zakładu traktują swoją załogę jak rodzinę i troszczą się o byt rodzin swoich pracowników.

Przeniesienie japońskiego wzorca awansu na nasz grunt wymagałoby zmiany w naszym modelu wychowania i systemie wartości, co — niezależnie od oceny realności powodzenia takiego przekształcenia — byłoby procesem długotrwałym. Niemniej niektóre cechy polityki awansowania i szkolenia zasługują na adaptację w obecnych warunkach. Chodzi głównie o instytucję odpowiedzialnego opiekuna, którego awans jest powiązany z oceną tej „opieki", oraz o rzetelne „terminowanie" w pracy jako sposób na zapewnienie wysokiej jej jakości.

Związki zawodowe pod każdą szerokością geograficzną preferują stażowy model polityki awansowania. Taki model jest jednak obarczony poważnymi słabościami. Nie sprzyja bowiem poprawie efektów pracy, nie podsyca zainteresowania pracowników własnym rozwojem, jak też nie kreuje klimatu dla wyławiania i dawania szansy młodym talentom. Rozumieją to związki zawodowe. W rezultacie dłuższy staż pracy jest czynnikiem rozstrzygającym o awansie wtedy tylko, gdy kandydaci legitymują się identycznymi efektami pracy. Kompromis ten nie ma jednak zastosowania do kadry kierowniczej.

5.2. Projekt modelu polityki awansowania

Uwzględniając dobre i złe strony każdego ze skrajnych modeli awansowania, jak też uwarunkowania kulturowe oraz potrzeby społeczno-gospodarcze naszego kraju, trzeba szukać kompromisu między proefektywnościowym a stażowym modelem polityki awansowania. Zręby proefektywnościowej polityki awansu, uwzględniającej walory modelu stażowego, dadzą się określić w kilku stwierdzeniach.

[24] Jest to kryterium tożsame z wiekiem ze względu na stałość zatrudnienia w całym okresie aktywności zawodowej.

Podstawę awansu stanowi ocena stopnia zgodności posiadanych kwalifikacji przez pracownika z wymaganiami stanowiska, co ma miejsce w każdym modelu polityki awansowania, oraz retrospektywna i prospektywna ocena efektów pracy. W ocenie kwalifikacji mieści się także staż pracy, który jest czynnikiem utrudnień pracy na każdym stanowisku. Rozpatrując jednak kandydatów spełniających wymagania formalnie stawiane na danym stanowisku, znaczenie rozstrzygające o awansie miałyby dotychczasowe i przewidywane efekty pracy.

Przygotowanie do awansu opiera się na wynikach oceny efektów.

Pracownicy starsi i mniej sprawni na stanowiskach kierowniczych nie są zwalniani czy przesuwani na niższe stanowiska; stosuje się wobec nich specjalny tryb postępowania. Składa się nań:

a) możliwość awansu pozornego, na stanowisko o wysokim prestiżu, honorowe;

b) możliwość zatrudniania wysokiej klasy kierowników na stanowiskach specjalistów i doradców (konsultantów); ta instytucja jest wyraźnie zaniedbana w naszym kraju, a bardzo użyteczna;

c) restrukturalizacja stanowiska, czyli wyłączenie z treści pracy niektórych funkcji i zadań, a dodanie innych, tak więc szyld pozostaje ten sam, a treść pracy jest dostosowywana do możliwości pracownika;

d) możliwość uzgodnionego odejścia na wcześniejsze emerytury; w siatkach awansu należy wskazać, które stanowiska mają prawo do wcześniejszych emerytur;

e) możliwość zatrudnienia w służbie pracowniczej doświadczonych kierowników mających ogólne przygotowanie w zakresie kierowania i posiadających dar współpracy z ludźmi;

f) przyjęcie zasady okresowego zatrudniania dyrektorów z gwarancją zapewnienia im pracy na poprzednio zajmowanym stanowisku w momencie wygaśnięcia umowy.

Personel wykonawczy w zasadzie awansowany jest także na podstawie rzetelnej okresowej oceny efektów pracy. Przyjmuje się jednak, że:

a) w przypadku równorzędnych efektów preferuje się pracownika o dłuższym stażu i starszego wiekiem;

b) pracownik o niezadowalających wynikach korzysta z pomocy

zakładu celem ich poprawy; służy temu głównie szkolenie i opieka ze strony lepszego pracownika;

c) pracownik, który mimo pomocy nie osiąga należytych wyników, podlega transferowi; ze swej strony każdy pracownik ma także prawo wystąpienia z inicjatywą przesunięcia go na inne stanowisko.

Automatyczny awans oparty na stażu ma miejsce tylko w odniesieniu do pracowników wykonujących czynności proste i zrutynizowane — tak długo, jak długo muszą być one utrzymane bez wzbogacenia treści pracy.

Awans pracowników badawczo-rozwojowych, w przypadku których zazwyczaj staż pracy jest przyjmowany za miernik efektów, opiera się na krzywych karier czy ścieżkach awansu omówionych poprzednio. Oznacza to, że o awansie decydują zarówno efekty pracy jak i staż.

Względem wszystkich pracowników zakładu staż pracy uwzględniany jest jako czynnik stabilizacji i przywiązania do zakładu. Mianowicie:

a) staż pracy na stanowisku jest podstawą automatycznych podwyżek płac do połowy przedziału (widełek) płac na stanowisku (bez jego zmiany);

b) staż pracy w zakładzie stanowi podstawę dodatków bądź nagród.

Powodzenie nakreślonej koncepcji polityki awansowania wymaga przestrzegania elementarnych pryncypiów:

1) niezbędne jest jasne określenie i konsekwentne przestrzeganie szczegółowych kryteriów awansowania dla każdego stanowiska na podstawie analizy pracy;

2) kryteria te powinny być znane każdemu pracownikowi i ogłoszone w regulaminach pracy;

3) każdy pracownik powinien być zapoznany z możliwościami awansu, a nawet powinien otrzymać wycinek siatki awansu, uwzględniającej dostępne dla niego stanowiska (na jakie teoretycznie możliwy jest jego awans w długim okresie), wraz z określeniem warunków jego realizacji;

4) poprzednia zasada implikuje konieczność względnej stabilności i długofalowości polityki awansu;

5) system awansowania powinien być otwarty dla wszystkich (i drożny);

6) każdy kierownik oceniany jest za prawidłowe kierowanie ludźmi i rozwój pracowników sobie podległych oraz za przygotowanie sobie następcy;

7) awans przynajmniej na najwyższe stanowiska kierownicze powinien następować w drodze otwartych konkursów; selekcji kandydatów dokonuje się wówczas w oparciu o wcześniej omówione techniki doboru: symulacyjne i praktyczne sprawdziany umiejętności;

8) awans na pozostałe stanowiska powinien być poprzedzony analizą wyników ocen okresowych lub egzaminów sprawdzających stopień dostosowania kandydata do wymagań nowego stanowiska; egzamin mobilizuje do uzupełnienia i odświeżenia zdezaktualizowanej wiedzy i umiejętności;

9) awans na stanowisko wymaga starannego przygotowania, szkolenia i rotacji; program przygotowania powinien określić kierownik wraz ze służbą pracowniczą;

10) konieczne jest staranne kształtowanie planu następstw oraz rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze; każdy kandydat do takiego awansu, zaliczony do tzw. rezerwy kadrowej, ma przydzielonego opiekuna; skuteczność opieki stanowi podstawę awansu samego opiekuna;

11) nowo przyjmowany (awansowany) pracownik jest zatrudniany na najniższym stanowisku (o najniższej kategorii) w danej grupie, a co najmniej otrzymuje najniższą stawkę płac związaną ze stanowiskiem; stawka taka obowiązuje w całym okresie próbnym; w okresie tym powinny często następować oceny efektów; im bardziej odpowiedzialne stanowisko, tym dłuższy powinien być okres próbny, nie dłuższy jednak niż 1 rok;

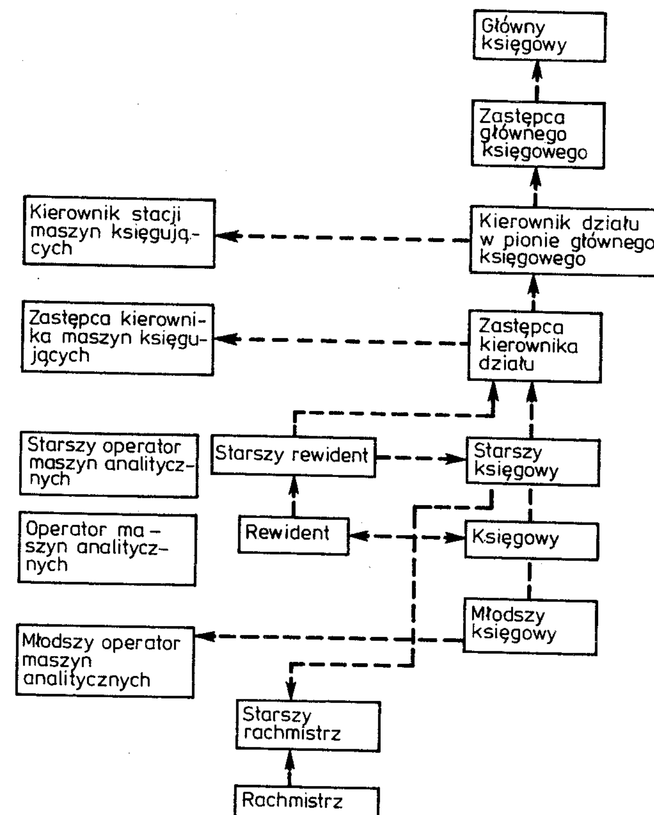
12) awansowi stanowiskowemu towarzyszy wzrost stawek wynagrodzeń; wyjątkiem może być tylko okres próbny;

13) awans stanowiskowy wsparty jest tzw. płacowym awansem poziomym, czyli wielokrotnymi podwyżkami płac, następującymi w zależności od stażu pracy i poprawy efektów pracy na stanowisku; sprzyjają one doskonaleniu jakości pracy bez zmiany stanowiska, hamując merytorycznie nieuzasadnioną presję na awans stanowiskowy (pionowy);

14) dla kadr z wyższym wykształceniem tworzy się dwie odrębne siatki awansu: kierowniczego i specjalistycznego; stawki płac nie preferują starań o awans kierowniczy, lecz traktują równorzędnie obie drogi awansu;

15) pracownicy mają zapewniony udział w kształtowaniu decyzji o własnym rozwoju i awansie;

16) warunkiem koniecznym jest też kontrola społeczna poprawności zasad awansowania; jest ona realizowana poprzez grupowe



Rys. X.4. Przykład siatki awansu księgowych. Sekwencja

omisyjne) ustalanie kryteriów, opiniowanie wniosków awansowych, łaszanie (jawność) decyzji awansowych, a także przez możliwość adania skarg i zażaleń oraz przez procedurę odwoławczą; kryia awansowania mogą być konsultowane z załogą, w tym ze

związkami zawodowymi, same zaś decyzje o awansach nie mogą być przedmiotem negocjacji.

Niektóre z wyżej wymienionych zasad polityki awansowania wymagają specjalnej operacjonalizacji. Dotyczy to zasady długofalowości (tzw. siatki awansu), zasady otwartości systemu awansu oraz kształtowania rezerwy kadrowej i pracy z nią.

Siatki awansu. Podstawą długofalowej, elastycznej i partycypacyjnej polityki awansowania i rozwoju pracowników są wyniki oceny efektów, rozpoznanie ich oczekiwań i aspiracji oraz możliwości zakładu.

W związku z tym niezbędne jest opracowywanie długofalowych siatek awansu dla każdego stanowiska (por. *rys. X.4*). Siatek, a nie ścieżek, ponieważ w rzeczywistości awans nie ogranicza się, i nie powinien się ograniczać, do pionowego ruchu na wyższe stanowisko (do wyższej grupy zaszeregowania) w obrębie danej grupy zawodowej, ale wiąże się z przejściem do innej grupy (przejście poziome lub pionowo-poziome). Jest to zgodne zarówno z dążeniami pracowników, których część pragnie zmienić rodzaj wykonywanej pracy, jak i z koniecznością rotacji i reorientacji zawodowej, narzucanych przez burzliwy rozwój gospodarczy.

Ze schematu informacyjnego siatki awansu (*wzór X.2*) wynika, że pracownik zatrudniony na najniższym stanowisku w grupie zawodowej A może awansować na wyższe stanowisko w ramach tej grupy lub też przejść na stanowisko w innej, z reguły pokrewnej grupie (tu: B, C lub D).

Wzór X.2

Schemat informacyjny sitaki awansu dla grupy zawodowej

Grupa stanowisk w zawodzie A	Wynagrodzenie przewidziane na nowym stanowisku			Niezbędny zakres doskonalenia (rodzaje szkolenia, rotacja itp.)	Możliwości doskonalenia	Oferowana pomoc ze strony zakładu
	minimalne	środkowe	maksymalne			
A_4 A_3 A_2 (B_3 C_3) A_1 (B_1 C_1 D_1)						

Siatki awansu zawierają informacje:

1) o możliwych do uzyskania zarobkach po przejściu na wyższe stanowisko;

2) o koniecznych wymaganiach, jakim pracownik musi sprostać, aby awans był możliwy;

3) o możliwościach realizacji tych wymogów (możliwościach szkolenia itp.), w tym o pomocy ze strony zakładu.

Pracownik powinien być zapoznany z możliwym ruchem w ramach siatki awansu w momencie przyjmowania do pracy. Następnie w toku kolejnych rozmów okresowych należy dyskutować kolejny krok w siatce (w górę, w bok czy ewentualnie w dół) i podstawy jego realizacji.

Pracownicy, oceniany i oceniający, wspólnie określają dalszy możliwy i celowy krok w siatce awansu (utrzymanie dotychczasowego stanowiska czy przejścia na inne, jeśli przejście, to jakie, co trzeba zrobić, aby to osiągnąć).

Otwarty system awansu. Zasada otwartości awansowania ma dwa aspekty.

Po pierwsze, zasada ta oznacza, że awansuje się nie tylko własnych pracowników na wakujące stanowisko, ale w miarę potrzeby poszukuje się kandydatów z zewnątrz. Taka polityka będzie akceptowana przez pracowników przedsiębiorstwa tylko pod warunkiem, że awansuje się przede wszystkim swoich pracowników. Dopiero wobec braku odpowiedniego kandydata sięga się po osoby z zewnątrz.

Po drugie, nie tylko kierownictwo desygnuje kandydatów do awansu na podstawie wyników pracy, lecz także sami pracownicy mają możliwość zgłaszania swojej gotowości do zajęcia danego stanowiska. Jest to istotne tam, gdzie stanowiska nie są obsadzane w drodze konkursu (niższe stanowiska kierownicze lub wykonawcze).

W tej ostatniej kwestii na uwagę zasługuje niżej podana procedura. Pracownik zgłasza służbie pracowniczej (lub bezpośredniemu przełożonemu) swoje aspiracje awansowe na określone stanowisko. Po zgłoszeniu poddawany jest egzaminowi, który ma wykazać czy istotnie rokuje szansę pomyślnego wykonywania pracy na danym stanowisku. W razie niepowodzenia, po kilku miesiącach (pół roku) pracownik może ponownie zgłosić gotowość objęcia tego samego lub innego stanowiska. Ponownie też sprawdzane są jego kwalifikacje.

W razie kolejnego niepowodzenia traci on możliwość swobodnego zgłaszania.

System takich zgłoszeń jest bardzo wskazany co najmniej z dwóch powodów:

po pierwsze — ludzie mogą czuć się nie najlepiej na zajmowanym stanowisku i dlatego osiągają złe lub gorsze od możliwych efekty; nietrafność obsady nie zawsze ujawnia się w toku przeprowadzania ocen okresowych; swobodne zgłaszanie się do awansu może być pomocne w naprawianiu tego rodzaju omyłek i przeoczeń;

po drugie — pracownik nie motywowany do awansu, a przeświadczony, że na niego zasłużył, będzie niezadowolony; najprawdopodobniej odbije się to niekorzystnie na klimacie pracy w danej komórce; danie mu możliwości sprawdzenia się, niezależnie od końcowego rezultatu, działa oczyszczająco na atmosferę.

Plan następstw na stanowiska kierownicze; rezerwa kadrowa. Wyłanianie kandydatów na następców może odbywać się w różny sposób. Punkt wyjścia w każdym przypadku powinny stanowić wyniki ocen okresowych i rozmowa prowadzona z kandydatem przy okazji tych ocen. Są jednak sytuacje, w których taka droga zawodzi, np. z uwagi na stosunki z przełożonym, ze względu na sposób desygnowania do ewentualnego awansu czy dlatego, że oprócz opinii bezpośredniego przełożonego konieczna jest opinia innych organów — kierownictwa wyższego szczebla i organów społecznych.

W związku z tym nieodzowne jest okresowe zwracanie się przez służbę pracowniczą przede wszystkim do aktualnej kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych (z wyższym wykształceniem) z zapytaniem, jak widzą swoją przyszłą karierę, na jakie stanowiska chcieliby być awansowani, w jakim pionie. Z kolei każdy kierownik powinien wskazać potencjalnych następców na zajmowane przez siebie stanowisko. Zestawienie tych opinii i porównanie z wynikami ocen wymaga ich przedłożenia dyrekcji i organom społecznym celem dokonania wyboru kandydatów do rezerwy kadrowej. W pierwszej kolejności do kadry rezerwowej wliczeni będą ci, co do których wszystkie opinie były zgodne. Opinie niezgodne wymagają wyjaśnień i wnikliwych obserwacji.

Przygotowanie następców jest procesem złożonym i odpowiedzialnym. W pierwszym rzędzie trzeba określić dziedzinę (pion), w której każdy z następców miałby w przyszłości zająć stanowisko kierownicze. Dalszy krok polega na wnikliwym porównaniu jego kwalifikacji i wyników z wymaganiem stanowiska oraz na rozpoznaniu jego słabych i mocnych stron. Zależnie od tych dwóch danych (dziedzina i słabe strony) trzeba opracować indywidualny program przygotowania każdego członka rezerwy. Nie jest to równoznaczne ze stosowaniem wyłącznie szkolenia indywidualnego. Przeciwnie, bardzo wskazane jest szkolenie grupowe.

5.3. Transfer

Uzupełnieniem awansu, jak i przygotowania zawodowego pracowników (szkolenia), jest transfer (mutacja, rotacja), choć potrzeba jego istnienia wykracza poza te obszary. Pojawia się ona wówczas, gdy niezbędne jest zapoznanie się z pracą na innych stanowiskach w ramach zawodowego przygotowania do awansu. Stanowi ona warunek konieczny drożności awansu, co oznacza przesuwanie mniej wydajnych, starszych pracowników na inne stanowiska. Rotacja jest użyteczna także wówczas, gdy w wyniku oceny efektów pracy lub na życzenie pracownika okaże się, że dalsze jego pozostawanie na tym samym stanowisku nie jest właściwe, a celowe jest jego przesunięcie na bardziej mu odpowiadające stanowisko pracy. Rotacja może też stanowić instrument uzdrowienia stosunków pracy w danym zespole. Przesunięcie osoby (osób) uwikłanych w konflikty czy powodujących konflikty i niezadowolenie grupy na inne stanowiska, poza jej obrębem, uspokaja sytuację. Na niektórych stanowiskach pracy (w komórkach, oddziałach itp.) występuje brak materiałów i surowców, energii czy brak zamówień na produkcję i usługi. Wówczas transfer na inne stanowiska i do innych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa zapobiega lub łagodzi rozmiary redukcji zatrudnienia, czasu niewykorzystanego i przestojów, a zatem zapobiega wysokiemu wzrostowi kosztów produkcji. Ten tryb transferu nazywa się produkcyjnym. Zbliżoną formę posiada też transfer zastępczy stosowany w analogicznych sytuacjach, jednakże funkcjonujący w odniesieniu do pracowników o najdłuższym stażu (przekraczającym z góry ustaloną granicę w porozumieniach związkowych). Pracownicy ci przesuwani są wprawdzie do innych komórek (wydziałów), ale na podobne stanowiska pracy, a więc nie muszą zmieniać zawodu.

Wreszcie rotacja jest niezbędna w sytuacji, w której brakuje pełnego obciążenia dla pracowników danego zawodu, co ma miejsce w małych przedsiębiorstwach lub w instytucjach, w których zakres prac danego rodzaju jest niewielki. Wówczas pracownik wykonuje czynności związane z kilkoma zawodami.

Transfer występuje też w przypadku pracy wielozmianowej. Polityka transferu okazuje się skuteczna, jeśli:

— są jasno określone okoliczności, w których on następuje;

— zlokalizowana jest inicjatywa i decyzyjność w zakresie transferu (kto wyraża aprobatę na transfer: dyrektor ds. pracowniczych, bezpośredni przełożony, kierownik wyższego szczebla, dyrektor naczelny?);

— uzyskana zostanie akceptacja że strony pracownika poddanego transferowi, a on sam zostanie uprzednio zapoznany z opisem pracy na nowym stanowisku, z warunkami pracy z pełną dokumentacją;

— określone zostaną reguły postępowania w razie zgłoszenia chęci transferu na to samo stanowisko przez dwóch lub więcej kandydatów;

— na nowym stanowisku wymagane są wyższe kwalifikacje, a stawka płac jest niższa lub taka sama (sytuacje takie nie powinny mieć miejsca);

— rotacja jako element przygotowania zawodowego jest ujęta w planie przygotowania zawodowego znanym przesuwanemu pracownikowi, przełożonemu, opiekunowi, następcy na stanowisko kierownicze i kierownikowi każdej komórki, do której pracownik jest przesuwany.

6. Szkolenie i rozwój

O sposobach i zasadach efektywnego szkolenia. Szkolenie w toku pracy wysuwa się na czoło zadań polityki osobowej we współczesnych, dynamicznie rozwijających się organizacjach. Służy ono pracownikowi i organizacji. Z jednej strony ma ono na celu okazanie pomocy pracownikom w rozwoju ich zdolności, w adaptacji do nowych metod pracy, maszyn i urządzeń, sytuacji, w dostosowaniu do nowych treści pracy, z drugiej — stanowi inwestycję warunkującą rozwój organizacji i poprawę efektywności pracy, inwestycję, która spłaca się po latach.

Jako instrument wzmacniający i przyspieszający rozwój pracowników, umożliwiający ich podążanie za burzliwymi zmianami w otoczeniu, jest ono — a w każdym razie być powinno — nie kończącym się procesem. Procesem, który podlega krótko- i długookresowemu planowaniu. Odpowiedzialność za planowanie i wyniki szkolenia podwładnych spoczywa na ich przełożonym.

Szkolenie pracowników odróżnia się od kształcenia w systemie oświaty i szkolnictwa wyższego.

Szkolenie obejmuje: przygotowanie do zawodu (stanowiska, funkcji) i doskonalenie. Na przygotowanie do zawodu składa się: szkolenie w ramach adaptacji społeczno-zawodowej oraz przygotowanie do awansu i transferu. Doskonalenie natomiast wiąże się z podnoszeniem wiedzy i umiejętności na stanowisku (bez jego zmiany).

Szkolenie w ramach adaptacji społeczno-zawodowej polega na ogólnym poinformowaniu nowo przyjętego pracownika o celach, pozycji i roli zakładu, produkcji, miejscu i roli jego stanowiska pracy w procesie produkcji, na szkoleniu w zakresie praw i obowiązków pracownika, bezpiecznej i higienicznej pracy itp. Oprócz cyklu szkolenia ogólnego występuje instruktaż na stanowisku pracy i szkolenie przez pracę pod okiem wyznaczonego opiekuna.

Szkolenie nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem zmiany sytuacji, realizacji celów zakładu i pracownika, powinno więc z nich wynikać. Okaże się owocne, jeśli będzie oparte na czterech podstawach:

a) rzeczywistych potrzebach, co oznacza dostosowanie zakresu, treści i formy szkolenia do rodzaju potrzeb,

b) motywacji pracowników do szkolenia,

c) aplikacji, czyli natychmiastowym stosowaniu zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce (w pracy na stanowisku),

d) wytrwałości i konsekwencji nie tylko w nauce, ale i w długofalowym stosowaniu wyników szkolenia w praktycznej działalności.

Doświadczenie krajów Wschodu i Zachodu wskazuje jednoznacznie, że szkolenie przynosi znakomite wyniki, jeśli odpowiada dokładnie na potrzeby poszczególnych pracowników w dostosowaniu do celów zakładu. Szkolenie oderwane od nich, ogólne, przynosi

niepowetowane szkody. Nie chodzi tylko o marnotrawstwo środków, ale i o to, że jego nieużyteczność, niemożność praktycznego wykorzystania w bliskiej perspektywie rodzi frustrację i niechęć do dalszych szkoleń.

Potrzeby w zakresie szkolenia wyznaczane są przez:

1) analizę pracy

a) grup zatrudnienia pod kątem ich spodziewanej ewolucji stosownie do planów rozwojowych przedsiębiorstwa i zmian zachodzących w otoczeniu;

b) stanowisk, które mają być obsadzone zgodnie z planem bieżącego i długofalowego dodatkowego zapotrzebowania na pracowników;

2) analizę potrzeb i aspiracji pracowników w zakresie szkolenia;

3) wyniki okresowej oceny efektów pracy i opracowane na tej podstawie plany awansów, plany transferu i plany szkolenia w celu poprawy efektów pracy na stanowisku; plany te są oparte na tablicach zdolności.

Tablice zdolności stanowią imienny wykaz pracowników oraz zestaw wymagań stanowiska (cech pracy), których nie spełniają na należytym poziomie. Celem szkolenia jest przyjście z pomocą pracownikowi we właściwym ich spełnianiu. Takie tablice (por. *wzór X.3*) muszą być stale aktualizowane przez kierowników komórek organizacyjnych. Egzemplarz każdej tablicy powinien znajdować się w służbie pracowniczej.

Analiza pracy składa się z dwóch części: opisu pracy i listy wymagań aktualnych oraz przyszłościowych. Lista wymagań powinna zawierać niżej podaną charakterystykę pracownika:

— umiejętności ogólne (rodzaj i poziom),

— specyficzne umiejętności zawodowe,

— poziom zdolności wymaganych przed szkoleniem (przygotowaniem do objęcia stanowiska),

— poziom zdolności niezbędnych po szkoleniu,

— cechy intelektualne,

— predyspozycje kierownicze (dowodzenia).

Potrzeby i aspiracje samych pracowników rozpoznać można przy okazji ocen okresowych i na tej podstawie można sporządzić zestawienie potrzeb indywidualnych, można też zebrać dane drogą ankietową. Pierwsza droga oszczędza dodatkowych badań, które

Wzór X.3

Tablica zdolności

Imię i nazwisko	Nazwa komórki	Stanowisko, kategoria	Posiadane wykształcenie	Wymagania stanowiska pracy, które mają być przedmiotem szkolenia

na ogół nie są chętnie przyjmowane przez pracowników. W badaniach ankietowych natomiast brak bezpośredniego kontaktu oraz uzgodnień aspiracji pracowników i potrzeb, jakie rysują się w wyniku oceny. Przemawia to za wyborem drogi pierwszej.

Diagnoza potrzeb pozwala określić zbiorowy plan szkolenia przedsiębiorstwa. W przypadku pracowników z wyższym wykształceniem, a zwłaszcza kadry kierowniczej z mistrzami włącznie, wskazane jest opracowywanie indywidualnych planów szkolenia i rozwoju uwzględniających różnorakie formy szkolenia (rotacja, udział w pracach komisji problemowych, zjazdach i konferencjach, zastępstwa itp.).

Roczny i wieloletni plan szkolenia ma charakter założeniowo-jakościowy: określa, kogo szkolić, jakie kursant ma nabyć umiejętności i w jakim czasie oraz jakie będą najwłaściwsze formy szkolenia dla danego kursanta.

Warunkiem efektywnego szkolenia jest motywacja. Ze swej strony przygotowanie zawodowe też kreuje motywację niejako w sposób naturalny. Objęcie stanowiska, awans jest nagrodą za dobre przygotowanie. Odwołuje się ono nie tylko do potrzeby samorozwoju, ale też do chęci uzyskania większego prestiżu i związanego z awansem autorytetu, a także większego wynagrodzenia (por. punkt 5).

Motywacyjne znaczenie doskonalenia pracowników tkwi przede wszystkim w dążeniu do samorozwoju, w zainteresowaniu pracą dla niej samej. Jednakże to nie jest wszystko. Szkolenie jest drogą do zdobycia uznania społecznego i na nim opartego autorytetu — oczywiście jeśli uzyskana wiedza i umiejętności zostaną wykorzystane w praktyce. Doświadczenie podpowiada, że należy zadbać także o to,

aby pracownik, którego doskonalenie było owocne i przyniosło pożytek organizacji, został wyróżniony nagrodą. Niezależnie od jej charakteru (pieniężna, rzeczowa czy pozbawiona cech materialnych) jest ona wyrazem uznania dla pracownika, zwraca uwagę środowiska na cenność doskonalenia i na zasługi pracownika dla organizacji.

Jak podkreślano, nie słowo, ale czyn motywuje najskuteczniej. Prawda ta wyjaśnia przyczynę, dla której tradycyjne szkolenie werbalne (wykładowe, kursowe) przynosi mierne rezultaty, a często nawet towarzyszy mu zniechęcenie. Dlatego też efektywne szkolenie stanowi połączenie szkolenia teoretycznego, lecz opartego na metodach aktywnych i ściśle dostosowanego do potrzeb praktyki, ze szkoleniem aplikacyjnym, realizowanym poprzez pracę.

Mimo że taka orientacja w szkoleniu zawodowym w krajach uprzemysłowionych ma stosunkowo krótką historię (ok. 30-letnią), wykształciło się już wiele form jej realizacji[25]. Są to głównie:

— szkolenie na stanowisku pod opieką instruktora (opiekuna); ma ono zastosowanie przede wszystkim do pracowników fizycznych, ale też i do umysłowych;

— analiza konkretnych sytuacji, przypadków oraz technik symulacyjnych[26];

— rotacja pracowników jako droga praktycznego poznawania przez nich pracy na różnych stanowiskach organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz w różnych komórkach; takie szkolenie nie jest niezbędne w odniesieniu do kandydatów na stanowiska kierownicze.

Decyzje o ewentualnym awansowaniu kogoś na stanowisko mogą następować „z góry" lub „z dołu". To znaczy na podstawie wyników pracy i oceny kwalifikacji pracownika następuje decyzja, aby go zaliczyć do kadry rezerwowej i poddać stosownemu szkoleniu ściśle powiązanemu z rotacją. To jest pierwsze podejście do zagadnienia. Drugie podejście zakłada szkolenie wszystkich pracowników przez rotację i dopiero w toku obserwacji wyników, obserwacji ich pracy na różnych stanowiskach, podejmuje się decyzje o ich karierze: kierowniczej, urzędniczej czy innej.

[25] Badania przeprowadzone w 1970 r. w 470 firmach amerykańskich (P. Pigors, Ch. Myers *Personnel Administration*, New York 1977, s. 265) wskazują, że 42,2% firm stosuje szkolenie stanowiskowe, 21,4% — rzemieślnicze (rotacyjne), 36,2% — wykładowe.

[26] J. P. Campbell i inni *Management Behavior...*, *ed. cit.*, rozdz. 10 odróżnia oprócz metod programowego szkolenia teoretycznego — metody symulacyjne oraz stanowiskowe (poprzez pracę). Do ostatniej grupy zalicza pracę na stanowisku pod okiem instruktora, rotację, wdrażanie zaleceń okresowej oceny efektów pracy itp.

Obydwa podejścia do szkolenia przynoszą pozytywne rezultaty; pierwsze pozwala na szybsze realizowanie celu, drugie może być stosowane względem szerszej grupy osób.

Szkolenie kadry kierowniczej i następców na stanowiska kierownicze. Szczególną wagę dla przedsiębiorstwa ma szkolenie obecnej i przyszłej kadry kierowniczej, w tym także mistrzów. Wymaga ono większych nakładów finansowych, dłuższego czasu i nieco odmiennych metod. U jego podstaw leży filozofia szkolenia przez działanie, przez pracę.

Z wielu względów wskazane jest rozpoczęcie takiego szkolenia od kadry naczelnej. Przede wszystkim pozyskuje się dzięki temu zrozumienie przez nią potrzeby i sposobów podejścia do szkolenia podwładnych, a także zrozumienie konieczności wdrażania wyników szkolenia.

W przygotowaniu do zawodu i doskonaleniu kadry kierowniczej konieczne jest kojarzenie szkolenia indywidualnego i grupowego oraz praktycznego z teoretycznym.

Istnieje bogactwo form szkolenia indywidualnego. Należy do nich głównie rotacja na stanowiskach i w różnych komórkach organizacji, studia literaturowe, zastępstwa, powierzanie zadań specjalnych, uczestnictwo w pracach różnych komisji, w konferencjach, staże krajowe i zagraniczne, praca w charakterze asystenta kierownika (dyrektora) itp. Są one szczegółowo omówione w literaturze z zakresu polityki osobowej[27].

Największe korzyści przynosi grupowe szkolenie przez działanie. Jego idea jest taka sama jak szkolenia indywidualnego. Nieco odmienna jednak jest jego realizacja w zakresie przygotowania do zawodu (objęcia stanowiska) i doskonalenia.

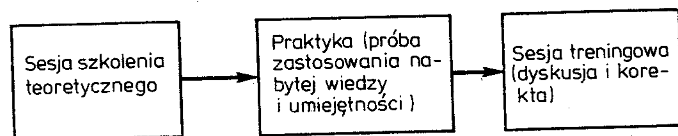
W ramach przygotowania do zawodu (transferu, awansu) w pierwszym rzędzie wyraźnie oddzielić trzeba doraźne (interwencyjne)

[27] J. Nadolski wyróżnia też pracę w roli obserwatorów rotowanych według stanowisk oraz powołanie stanowisk kierowniczych przeznaczonych do szkolenia kandydatów na kierownika (*Polityka kadrowa w zakładzie pracy*, Warszawa 1978, s. 249).

szkolenie od szkolenia planowego i długofalowego. Szkolenie doraźne i siłą rzeczy krótkookresowe ma miejsce wtedy, gdy nagle zwalnia się stanowisko i szybko należy je obsadzić. Wówczas pozostaje prawie miesiąc na przygotowanie kondydata do objęcia nowego stanowiska. W takim przypadku nieodzowne jest zatrudnienie kandydata na nowym stanowisku na okres próbny, w charakterze pełniącego obowiązki, a dopiero po sprawdzeniu się pracownika całkowite powierzenie mu tej funkcji. W okresie próbnego pełnienia obowiązków pracownik taki powinien mieć zapewnioną pomoc ze strony kierownika wyższego szczebla, pomoc w charakterze rady i dyskusji nad wariantami rozwiązań oraz oceny podejmowanych decyzji. Okres próbny bowiem jest szkoleniem przez działanie.

Stałe planowe szkolenie, obejmujące ogół kadr kierowniczych i pracowników z wyższym wykształceniem, pozwala na przygotowanie kilku dobrze wyszkolonych następców (i zastępców) na każde stanowisko. Buduje to głębokie rezerwy kadry kierowniczej oparte na prawdziwych talentach. Przy takim zasięgu i sposobie przygotowania kadr kierowniczych nie ma potrzeby interwencyjnego szkolenia. Normalnie wystąpi ono tylko w początkowym okresie uruchamiania planowego, permanentnego szkolenia potencjalnych kandydatów na stanowiska kierownicze.

Przygotowanie do zawodu wymaga więcej czasu i obliczone jest na 2-3 lata, a bywa, że i na dłużej. Musi ono uwzględniać szkolenie podstawowe ogarniające wszystkie główne obszary (funkcje) pracy kierowniczej. Model tego szkolenia przedstawia sekwencja:



Każdemu obszarowi szkolenia trzeba poświęcać osobną sekwencję. Szkolenie rozpoczyna się od kilkudniowej sesji ogólnej (teoretycznej) poświęconej danemu zakresowi działania. Ma ono charakter aktywny. Po nim następuje około półroczny staż, czyli powrót do pracy w przedsiębiorstwie. W tym czasie zadaniem pracownika jest obserwacja sposobów rozwiązywania w praktyce problemów rozpatrywanych na sesji szkoleniowej oraz podjęcie próby ich rozwiązywania przy użyciu podanych tam zasad i technik. Pracownik korzysta przy tym z konsultacji z zespołem nauczycielskim, prowadzącym sesję. Po upływie pół roku ponownie organizowana jest sesja ogólna, ale o charakterze treningowym, pod kierunkiem tego samego zespołu osób wykładających. Ma ona na celu dyskusję nad zaobserwowanymi przez uczestników szkolenia zjawiskami i napotkanymi trudnościami w rozwiązywaniu problemów, korygowanie podjętych decyzji, szukanie lepszych rozwiązań.

Takie szkolenie podstawowe powinno zasadniczo objąć następujące grupy zagadnień:

A — I sesja szkoleniowa — problemy zarządzania i odpowie-działalności kierowniczej;

B — II sesja — problemy organizacji i poprawy warunków pracy;

C — III sesja — metody kierowania ludźmi[28].

W ramach I sesji rozpatruje się różne zagadnienia dotyczące:

— przedsiębiorstwa, jego misji i celów, struktury organizacyjnej, wzajemnych powiązań między komórkami;

— stosunków pracy; pracy ludzkiej i jej motywacji, aspiracji pracowników; grup pracowniczych;

— stosunków: kierownictwo—podwładni: podział zadań, uprawnień, odpowiedzialności, styl kierowania, zasady delegowania zadań, dyscypliny pracy i sankcji;

— osobowości szefa: cech, umiejętności i zdolności, autorytetu, trudności kierowania i sposobów ich pokonywania, konieczności doskonalenia, analizy potrzeb i poszukiwania środków.

Po upływie praktyki zawodowej następuje trening w zakresie metod (według wyboru) np. komunikacji, pracy grupowej itd.

II sesja poświęcona jest metodom organizacji, a w tym:

— zasadom organizacji partycypacyjnej;

— technikom organizatorskim;

— ergonomii i poprawie warunków pracy;

— restrukturalizacji pracy na stanowisku (wzbogacanie pracy itp.), grupom autonomicznym itp.

III sesja natomiast w całości koncentruje się na zagadnieniach kierowania ludźmi, uwzględniając:

---

[28] J. Diverrez *op. cit.*, s. 137.

— rolę i zadania służb pracowniczych oraz głównych partnerów społecznych;
— ocenę efektów pracy;
— szkolenie pracowników;
— politykę awansowania;
— rozwiązywanie konfliktów;
— wynagradzanie;
— udział załóg w zarządzaniu.

Praktyczne szkolenie sekwencyjne w przypadku doskonalenia kadry kierowniczej jest nierozerwalnie powiązane z jednoczesnym usprawnianiem organizacji, w której zatrudnieni są uczestnicy szkolenia. Wówczas w toku szkolenia trzeba dokonać analizy organizacji, rozeznania jej dysfunkcji, określenia sposobów ich usunięcia i metod wdrożenia.

Realizacja celu szkolenia wymaga zaangażowania nie jednego kierownika, lecz całej grupy, najlepiej wszystkich kierowników organizacji. Szkolący, raczej konsultanci, podpowiadają metody i procedury, zasady powiązania; nie określają jednak samych rozwiązań. Propozycje rozwiązań podlegają dyskusji i korygowaniu na sesjach treningowych. Koncepcja takiego szkolenia, nazywana strategią samorozwoju organizacji[29], zakłada, że samo kierownictwo danej organizacji, najlepiej ją znając, powinno ją doskonalić i rozwijać.

Ta sama idea łączenia doskonalenia kierowników z doskonaleniem organizacji bywa realizowana inaczej, wychodząc z założenia, że spojrzenie z boku (osoby nie zaangażowanej emocjonalnie i nie skrępowanej znajomością różnych powiązań, oporów itp.) przyczynia się do znalezienia bardziej radykalnych i efektywnych usprawnień. Dlatego też w sesji szkoleniowej biorą udział kierownicy z kilku różnych organizacji. Każda z firm delegujących swoich kierowników na szkolenie jednocześnie określa zadania oczekując, że rozpatrywanie ich na sesji będzie pomocne do ich rozwiązania w praktyce.

Ogólna sesja szkolenia teoretycznego poprzedzona jest samokształceniem, czyli studiowaniem literatury wskazanej przez zespół nauczający. W czasie ogólnej, teoretycznej sesji jej uczestnicy aktywnie poznają zasady, metody i procedury usprawniania organizacji lub

[29] *Teoria organizacji i zarządzania*. Praca zbiorowa pod red. J. Kurnala, Warszawa 1981, s. 275.

Czas trwania – 0,5 roku	Czas trwania – 10 miesięcy	
I Faza przygotowawcza	III Analiza problemu i opracowanie projektu jego usprawnień (rozwiązania) w przedsiębiorstwie	
	Obserwacja w przedsiębiorstwie	Opracowanie projektu usprawnień
Samodzielne studia według wskazań zespołu nauczającego Kontakty indywidualne z zespołem nauczającym (naukowców) Kontakty z przedsiębiorstwem w celu 1) ustalenia tematu badań (problemu do rozwiązania) 2) określenie sposobu odbioru projektu przez przedsiębiorstwo	Obserwacja działalności przedsiębiorstwa; analiza zebranych danych Interpretacja i ocena informacji. Ewentualne szkolenie uzupełniające	Wyniki analizy faktograficznej Projekt usprawnień Wdrożenie projektu Dyskusja w przedsiębiorstwie
	II Programowanie, szkolenie teoretyczne (z oderwaniem od pracy)	
	– szkolenie w zakresie metod badawczych oraz podstaw procesu zarządzania – szkolenie specjalistyczne związane z tematem projektu – regularna ocena stanu zaawansowania projektu – szkolenie i metodologia pracy grupowej – ocena ogólna	
	Misje i kontakty zagraniczne	

Rys. X.5. Schemat doskonalenia kierowników na podstawie strategii rozwoju organizacji

rozwiązywania zadanego problemu. Następnie są oni kierowani do organizacji na okres około 1 roku (8 miesięcy), gdzie prowadzą obserwację i dokonują analizy sytuacji. Na podstawie jej wyników i poznanych metod rozwiązywania problemu opracowują, w porozumieniu z kierownictwem przedsiębiorstwa, projekt rozwiązania i poddają go weryfikacji. W czasie praktyki pozostają w kontakcie indywidualnym z zespołem wykładającym. Opracowany projekt podlega dyskusji i ocenie ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa. Po zakończeniu praktyki organizowana jest końcowa sesja uczestników szkolenia, poświęcona dyskusji nad projektem i ocenie jego trafności. W ślad za nią może okazać się, iż jest konieczne doszkolenie w jakiejś kwestii. Całość szkolenia trwa około półtora roku.

Szkolenie przez usprawnianie organizacji jest szeroko stosowane w Belgii i w innych krajach EWG. Jego schemat przedstawia *rys. X.5*.

Przedstawiony model szkolenia jest nie tylko ekonomiczny (przynosi usprawnienie organizacji), ale pozwala na bieżąco sprawdzać jego wyniki.

Ocena wyników dowolnego szkolenia nie ma charakteru wymiernego. Można ją prowadzić obserwując zmiany sytuacji, której dotyczyło szkolenie oraz zmianę zachowań pracowników objętych szkoleniem i ich podwładnych (grup, w ramach których pracują). O ewolucji sytuacji świadczy obserwacja częstotliwości i siły konfliktów społecznych, płynności kadr, dyscypliny itp.

Ocena zachowań polega na obserwacji indywidualnych i grupowych zachowań. Zmiana zachowań indywidualnych uwidacznia się w toku okresowych ocen efektów pracy. Szkolenie powinno jednak przynieść poprawę efektów grupowych (lepsze współdziałanie i wyniki). W tym celu wskazane jest co najmniej raz do roku organizowanie spotkań kierownictwa z kolektywem każdej komórki organizacyjnej. Przedmiotem tych spotkań jest omówienie sukcesów, potknięć, słabości oraz ustalenie kierunków działania na przyszłość.

Rozdział XI

PODSTAWOWE NARZĘDZIA MOTYWOWANIA PERSWAZYJNEGO

Reforma gospodarcza wdrażana w Polsce od 1981 r. stwarza dogodny grunt dla szerokiego stosowania perswazyjnych narzędzi motywowania. Mimo to zakres ich wykorzystywania jest relatywnie mały, a do tego kadra kierownicza badanych przedsiębiorstw optuje za ich zmniejszeniem. Dzieje się tak z kilku powodów. Przede wszystkim warunki kryzysu gospodarczego, rozdzielnictwo i niedostatek wielu dóbr, początkowa faza tworzenia się związków i rad pracowniczych nie sprzyjały rozwojowi autentycznych negocjacji. Dla negocjacji konieczne jest partnerstwo stron, a to właśnie było zachwiane. Nadal zresztą obserwuje się przypadki *de facto* jednostronnego dyktowania warunków przez banki, dostawców itp. Drugą przyczyną są niedobre doświadczenia w zakresie stosowania konsultacji jako najpopularniejszej formy perswazji. Konsultacje często mają charakter pozorny, stanowiąc jedynie osłonę dla podejmowanych decyzji. Budzi to niewiarę w ich sens. Trzecią nie mniej ważną przyczyną niedorozwoju motywowania za pomocą środków perswazji jest niedostateczna wiedza na ich temat i brak umiejętności posługiwania się nimi.

W rezultacie kadra kierownicza woli tradycyjnie kierować podwładnymi w sposób dla siebie najłatwiejszy, czyli za pomocą poleceń.

Celem niniejszego rozdziału jest właśnie prezentacja zasad i możliwości motywowania perswazyjnego.

1. Negocjacje

Formą najsilniejszego wpływu załóg na zarządzanie są negocjacje (pertraktacje, rokowania). Skutki ich są natychmiastowe i bezpośrednio widoczne. Negocjacje polegają na uzgadnianiu rozstrzygnięć

w sprawach, co do których istnieją odmienne poglądy zainteresowanych stron, np. kierownictwa przedsiębiorstwa i personelu wykonawczego, kierownictwa i kontrahentów przedsiębiorstwa.

Charakterystyczną cechą negocjacji jest partnerski układ stron uczestniczących w procesie kształtowania decyzji. Same decyzje określane są w postaci umowy dwu- lub wielostronnej między uczestnikami procesu negocjacji. Umowa jest zobowiązaniem każdej ze stron ją podpisujących. Strony powinny też ponosić określone konsekwencje jej niedotrzymania.

Szczególną formą negocjacji, o najszerszym wydźwięku społecznym, są pertraktacje między pracodawcą (pracodawcami) a pracobiorcami, czyli negocjacje pracownicze. Mają one charakter zbiorowy. Dotyczą węższych czy szerszych grup pracowników reprezentowanych przez związki zawodowe, powołane do ochrony ich interesów.

Negocjacje opierają się na założeniu, że partnerzy dążą do wspólnego celu i do porozumienia. A zatem wobec odmienności stanowisk z góry przewidują konieczność pewnych ustępstw po każdej stronie i dojście do kompromisu lub znalezienie innego rozwiązania satysfakcjonującego strony.

Potencjalnie negocjacje stanowią bardzo istotny instrument motywowania za pomocą perswazji, poprzez udział partnerów w kształtowaniu decyzji. Pracownicy uczestniczący w negocjacjach i reprezentowana przez nich załoga stają się niejako bardziej dowartościowani. Negocjacje oparte na argumentach rzeczowych tworzą pracownikom, szczególnie członkom grupy negocjacyjnej, warunki większego rozwoju osobowego, wzbogacania wiedzy i umiejętności, współodpowiedzialności nie tylko za swoje jednostkowe sprawy, ale i za całe przedsiębiorstwo czy szersze grupy pracowników.

Negocjacje potencjalnie sprzyjają też integracji interesów pracowników i przedsiębiorstwa, lepszej współpracy i wzajemnemu zrozumieniu, w konsekwencji mogą korzystnie wpływać na wzrost efektywności pracy. Dzieje się tak, jeśli nie są one oparte na konflikcie, lecz na kooperacji.

Zasadniczo podstawą negocjacji powinna być perswazja racjonalna, oparta na wzajemnym przekonywaniu i rzeczowej argumentacji. Warunkuje ona efektywność współudziału partnerów w podejmowaniu decyzji. Jednakże nie można całkowicie wykluczyć z nich czynnika emocjonalnego, zwłaszcza po stronie pracowników, jako że zazwyczaj nie posiadają oni pełnej znajomości uwarunkowań decyzji, jakich oczekują. Kompetentni negocjatorzy z ramienia pracowników znajdują się pod presją szerokich rzesz tych pracowników jako swoich mocodawców. Oprócz zatem przekonywania strony przeciwnej właściwie muszą oddziaływać też na pracowników, objaśniając im możliwości rozwiązań i ich skutki. W każdym razie muszą się liczyć ze zdaniem pracowników, a im liczebniejsza jest strona, tym trudniej o zgodność poglądów i łatwiej o przewagę emocji nad racjami. Dopuszczenie do takiej przewagi prowadzi do niebezpiecznego i, niestety, częstego zjawiska przekształcania się negocjacji w oddziaływania oparte na środkach przymusu (presji), na działania pod groźbą strajków, zwolnień pracowników, zamknięcia zakładu itp. Zjawisko to może się pojawić po stronie każdego z partnerów. Duży wpływ mają na to sami negocjatorzy, siła partnerów oraz obowiązująca legislacja.

Uwagi powyższe unaoczniają znaczenie dobrego przygotowania i prowadzenia negocjacji pracowniczych, tak aby zminimalizować ryzyko przekształcenia się ich w oddziaływania oparte na środkach przymusu, w jednostronne żądania wsparte groźbą podjęcia akcji przemysłowych (strajki, zwolnienia itp.), czyli w otwarty konflikt.

1.1. Struktura i przedmiot negocjacji

Negocjacje pracownicze mogą odbywać się na różnych szczeblach i w rozmaitym zestawie partnerskim. Stroną w negocjacjach może być pojedynczy zakład pracy, grupa zakładów pracy, Centrum (resort czy rząd), każdy związek zawodowy lub porozumienia związkowe na szczeblu zakładu, regionu bądź kraju. Toczą się one między pracodawcami i pracownikami lub ich przedstawicielami. W krajach socjalistycznych udział w rokowaniach po stronie pracodawcy bierze kierownictwo przedsiębiorstw. Po stronie pracowników jest to głównie przedstawicielstwo związkowe, ale też mogą być przedstawiciele wybrani w wolnych wyborach przez pracowników przedsiębiorstwa, których funkcje nie obejmują działalności uznanej w danym kraju za wyłączną prerogatywę związków zawodowych. Tak stanowi art.

3 konwencji nr 135 Międzynarodowej Organizacji Pracy[1], ratyfikowanej przez Polskę.

Problem wiąże się przede wszystkim z udziałem w negocjacjach partycypacyjnych organów załogi, uczestniczących w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Z motywacyjnego punktu widzenia jest niezbędne jasne określenie poziomów negocjacyjnych oraz zakresu spraw, które podlegają negocjacjom na określonych szczeblach. Określenie to powinno być dokonane przez nie same w zakresie dotyczącym związków zawodowych, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawnych, a z drugiej strony — przez pracodawcę (państwo) i organy samorządu załogi.

Jest rzeczą nader ważną, aby negocjacje odbywały się jak najbliżej miejsca, którego dotyczą sprawy nimi objęte, a więc w zakładach pracy. Istnieją wówczas warunki do rzeczywistego współudziału załóg w zarządzaniu i dostosowania podejmowanych decyzji do konkretnej sytuacji zakładu. Tendencji do decentralizacji negocjacji pracowniczych towarzyszy jednocześnie przeciwstawna tendencja do ich centralizacji w grupie niektórych spraw wspólnych dla ogółu pracowników, w małym stopniu determinowanych przez sytuację miejsca pracy. Należą do nich takie kwestie jak poziom wynagrodzenia minimalnego, zasady indeksacji, ogólny wymiar czasu pracy, renty i emerytury itp.

W razie występowania w przedsiębiorstwie wielu związków zawodowych negocjacje powinny być prowadzone przez wspólną ich reprezentację, bo tylko wtedy można całościowo rozwiązywać problemy pracy i płacy z uwzględnieniem interesów różnych grup pracowniczych, unikając szkodliwego licytowania się różnych związków, niszczącego politykę wynagrodzeń, a przede wszystkim jej znaczenie motywacyjne.

Podobnie po stronie pracodawców celowe są porozumienia (zrzeszenia) dla uzgadniania rozwiązań w skali ponadzakładowej, głównie pośród przedsiębiorstw o zbliżonym profilu i znajdujących się na tym samym lokalnym rynku pracy. Tego rodzaju porozumienia powszechnie występują w krajach zachodnich. Pojawiły się one początkowo nieformalnie w Polsce w warunkach reformy gospodarczej. Ich funkcję zasadniczo pełnią zrzeszenia. Proces tworze-

[1] Dziennik Ustaw z 1977 r., nr 39, poz. 78.

nia porozumień związkowych natomiast z natury rzeczy nie przebiega dynamicznie; nie sprzyjają mu odmienne interesy różnych związków i grup pracowniczych. Na dłuższą metę, niestety, osłabia to siłę przetargową związków, grozi napędzaniem inflacji i destrukcją motywacyjnej funkcji wynagrodzeń. Urzeczywistnienie się tych zagrożeń zwykle obraca się przeciw związkom przez zaostrzenie legislacji związkowej.

Przedmiot negocjacji zależy od ich struktury i roli Centrum w kształtowaniu warunków pracy i płac oraz od rodzaju i roli różnych podmiotów pracy w przedsiębiorstwie. Im większy jest zakres ingerencji państwa w sprawy pracy i płac, tym węższy jest krąg spraw, które mogą być przedmiotem negocjacji tak w przedsiębiorstwie jak i w układach ponadzakładowych. Wiąże się to też z rolą negocjacji i umów zbiorowych, które powstają w ich efekcie na szczeblu ogólnokrajowym.

Wpływ Centrum na warunki pracy i płace w przedsiębiorstwie może następować drogą kształtowania norm ogólnie obowiązujących (nakazów) bądź drogą zawierania umów z przedstawicielstwem różnych związków zawodowych na szczeblu ogólnokrajowym, a więc przy użyciu narzędzi perswazyjnych. Pierwszy sposób może być wydatnie wsparty uprzednimi konsultacjami ze społeczeństwem, w tym ze związkami zawodowymi. Drugi ma charakter jakościowo odmienny. Jeżeli jest on dopuszczony, a ma to miejsce w wielu krajach Europy i Ameryki, to produktem negocjacji centralnych są tu porozumienia podstawowe (bazowe) ujmujące sprawy bardzo ogólnie, wspólne dla ogółu pracowników lub ich większości, takie jak minimum socjalne, płaca minimalna, indeksacja, procedura negocjacji, rola i treść układów zbiorowych, czas pracy. W układach branżowo-zawodowych znajdują się szczegółowsze sprawy, ale ujmowane ramowo, dotyczące branży czy zawodu, takie jak zasady wartościowania pracy, a nawet ramowe taryfikatory (katalogi punktowe), ramowe stawki płac (tabele płac), stawki dopłat.

Przedmiotem negocjacji zakładowych jest natomiast dostosowanie rozwiązań ogólniejszych do sytuacji zakładu oraz sprawy, które nie są uregulowane w porozumieniach ponadzakładowych. Tam, gdzie nie występują organy samorządowe załogi, przedmiotem negocjacji stają się nie tylko warunki pracy i płace, ale też sprawy organizacji pracy, produkcji, polityki inwestycyjnej i finansowej, a nawet

personalnej. Same zaś układy stanowią zobowiązanie po obu stronach: co do warunków pracy i płac — po stronie pracodawcy, co do wyników pracy, dyscypliny, wstrzymania się na jakiś czas od żądań podwyżek płac itp. — po stronie pracowników.

Umowy zbiorowe jako rezultat procesu negocjacji stanowią elastyczny i efektywny instrument kształtowania polityki wynagrodzeń oraz innych subsystemów motywowania. Umożliwiają wysoką trafność podejmowanych decyzji i ich akceptację przez każdą ze stron. Zasługują więc — jak wskazywaliśmy wcześniej — na znacznie szersze i efektywniejsze wykorzystywanie, stanowiąc rozwinięcie i dopełnienie polityki centralnej w tej materii.

1.2. Strategia i taktyka negocjacji pracowniczych

Przygotowanie negocjacji. Bardzo ważną sprawą z motywacyjnego punktu widzenia jest staranne przygotowanie negocjacji.

Negocjacje powinny być prowadzone przez grupy negocjacyjne powołane przez każdą ze stron bez obecności innych osób, z wyjątkiem ewentualnego mediatora czy bezstronnego obserwatora zaakceptowanego przez grupy. Inaczej mówiąc, musi istnieć liczebna równowaga stron, w przeciwnym razie strona mniej liczna czuje się zdominowana i z reguły przegrywa. Rośnie też automatycznie udział czynnika emocjonalnego ze szkodą dla efektywności negocjacji. Na przykład kierownictwo przedsiębiorstwa prosi do siebie na rozmowę przewodniczącego delegacji pracowniczej i wówczas jest on właściwie z góry skazany na przegraną. I odwrotnie, po stronie pracowników może pojawić się tendencja do tego, aby w czasie negocjacji obecni byli na sali liczni ich przedstawiciele. Skądinąd bardzo potrzebna kontrola przebiegu negocjacji może być im zapewniona w inny sposób, poprzez szczegółowy ich zapis i przekaz mocodawcom każdej z grup negocjacyjnych, jednak poza salą właściwych negocjacji.

Wskazane jest też, aby negocjacje odbywały się na terenie neutralnym.

Grupa negocjacyjna nie powinna w zasadzie liczyć więcej niż kilkanaście osób. W jej skład zazwyczaj wchodzą: przewodniczący, a zarazem główny negocjator i mówca, decydent, czyli osoba posiadająca odpowiednie pełnomocnictwa od mocodawców (przy czym przewodniczący może być zarazem decydentem), informator (sprawozdawca) i obserwator. Informator powinien posiadać wszechstronną znajomość przepisów prawa pracy i procedury negocjacji, znać uwarunkowania ekonomiczne i społeczno-polityczne problemów pracy. Szczególną misję ma do spełnienia obserwator. Obserwuje on atmosferę, stosowane taktyki, koncesje i konfrontuje je z założeniami strategicznymi, które mogą schodzić na dalszy plan w toku samych negocjacji. Na tle tych obserwacji wyciąga wnioski i czyni sugestie członkom grupy w czasie przerw w obradach dwustronnych co do pożądanych modyfikacji w stosowanych taktykach czy dostosowań do założeń strategicznych. Jest on jakby nawigatorem grupy. Dzięki tej roli obserwatora wybór i ocena strategii jest dwustopniowa: przed negocjacjami i w trakcie ich trwania. Im bardziej doświadczonymi negocjatorami są członkowie grupy, tym większe jest prawdopodobieństwo skrócenia czasu negocjacji.

Przewodniczący grupy negocjacyjnej powinien być osobą szanowaną, budzącą zaufanie obu stron, umiejącą kształtować miłą i pogodną atmosferę, klimat współpracy, a jednocześnie osobą nader cierpliwą, choć stanowczą, i posiadającą dobrą znajomość przedmiotu negocjacji.

Przewodniczący musi przejawiać inicjatywę, zgłaszać nowe pomysły rozwiązań, tak aby nie dopuścić do kryzysu w negocjacjach.

Ważnym elementem dobrego przygotowania jest też porozumienie się szefów grup przed rozpoczęciem negocjacji i uzgodnienie ich przedmiotu, procedury oraz terminarza spotkań. Dobre przygotowanie do negocjacji od strony merytorycznej oznacza znajomość obowiązujących przepisów prawa, głównie prawa pracy, uwarunkowań ekonomicznych, a także społeczno-politycznych, sytuacji na rynku pracy, systemu wartości i oczekiwań różnych grup pracowniczych oraz sposobów racjonalnego rozwiązywania kwestii objętych negocjacjami.

Jest też bardzo pożyteczne uprzednie pełne rozpoznanie poglądów i propozycji każdego członka grupy na temat strategii i taktyki negocjacji, możliwych ustępstw i kształtu porozumienia końcowego. W tym celu doświadczeni negocjatorzy polecają, aby każdy z członków grupy złożył na piśmie swoje dezyderaty oraz

opis trzech najlepszych i najgorszych taktyk negocjacji, jakie zna z własnego doświadczenia. W ślad za tym powinna nastąpić ogólna dyskusja w grupie nad wyborem strategii i taktyki negocjacji w zależności od oceny sytuacji i zachowań strony przeciwnej. Przygotowanie na różne ewentualności redukuje stres i zwiększa czynnik racjonalny w negocjacjach. Pokazany tryb postępowania zwiększa prawdopodobieństwo dokonania wyborów trafnych, akceptowanych przez grupę, a zmniejsza groźbę wewnętrznych rozbieżności i przeoczenia lepszych rozwiązań.

Ważne jest też ukształtowanie w grupach gotowości zrozumienia drugiej strony i jej propozycji oraz gotowości współpracy. W tym celu wskazane jest lepsze poznanie stron i argumentacji. Sprzyja temu pewne wydłużanie negocjacji. Nieznajomość strony przeciwnej skłania do przypisywania jej negatywnych cech[2].

Strategia negocjacji pracowniczych. Wybór strategii musi być poprzedzony gruntowną oceną jej spodziewanych rezultatów w sensie ekonomicznym, psychologicznym i socjologicznym.

Podstawowe determinanty strategii polegają na wyborze:

— języka negocjacji, czyli konfliktu lub współpracy ze stroną przeciwną,

— głównych wartości, którym ma być podporządkowana realizacja celu (celów) negocjacji, co sprowadza się do wyboru między akcentem na postawy i stosunki wzajemne a akcentem na wewnętrzne sprawy organizacji,

— roli czynnika czasu.

Negocjacje oparte na konflikcie mają charakter dezintegratywny, a na współpracy — integratywny. Zazwyczaj w trakcie negocjacji następuje przeplatanie się języka konfliktu i współpracy, choć ogólnie negocjacje powinny być nastawione na kooperację. Brak ustępstw po którejkolwiek stronie uniemożliwia współpracę. Generalnie, negocjacje polegają na wzajemnych ustępstwach. Jeżeli organizacja decyduje się na konflikt, upierając się np. przy redukcji pracowników, to musi policzyć korzyści możliwe z tego tytułu, jak też straty związane z groźbą strajku, obniżką wydajności, ukształtowaniem się niechętnych postaw wobec pracy oraz ze złymi stosunkami międzyludzkimi.

Bardzo pomocne może okazać się podzielenie tak konfliktu jak i kooperacji na trzy stadia: konfliktu otwartego, czyli publicznego, konfliktu silnego i konfliktu umiarkowanego, wewnętrznego oraz stadia: małej, solidnej i wysokiej kooperacji. Każda ze stron powinna ustalić, czy obstawanie przy swoim stanowisku doprowadzi do konfliktu, a jeżeli tak, to do jakiego rodzaju konfliktu. Jakie straty przyniesie konflikt otwarty, co uczynić, aby mu zapobiec? Konflikt ten charakteryzuje się groźbą strajków lub zwolnień (zamknięcie zakładu) i wykracza poza ramy zakładu.

Silny konflikt ma nieco inny wydźwięk. Strony z góry specyfikują groźby, jakie będą realizowane, gdy porozumienie nie zostanie osiągnięte, i skutki, jakie pociągnie ich wprowadzenie w życie. Nacisk ten ma głównie znaczenie psychologiczne, choć może zawierać argumentację rzeczową.

Słaby konflikt wystąpi wówczas, gdy obie strony mają świadomość wielkich konfliktów w przypadku formułowania wysokich żądań. Redukują je zatem do niewielkich rozmiarów, możliwych do zaakceptowania w konkretnej sytuacji, odkładając na przyszłość dalsze oczekiwania.

Ostrożna, mała kooperacja wynika z dużej wzajemnej nieufności stron. Niechętnie ujawniają one istotne informacje. Dążą do wydłużania listy pozycji objętych negocjacjami, idą na ustępstwa dopiero po długim okresie wyczekiwań.

Kooperacja solidna wyraża się w dążeniu stron do wyspecyfikowania obszarów wspólnych korzyści i do kwantyfikacji tych korzyści dla każdej ze stron.

Wysoka kooperacja natomiast polega na zidentyfikowaniu potencjalnych korzyści każdej strony przy określonych rozwiązaniach, gotowości do udzielania wszelkich wyjaśnień i informacji jeszcze przed podjęciem negocjacji.

Jest nader pożądane, aby szefowie grup negocjacyjnych wyjaśnili sobie, co te trzy stadia znaczą w ich konkretnym przypadku.

Drugi aspekt strategii negocjacji polega na wyborze wartości, które są najbardziej cenne dla organizacji i w pewnym stopniu dla związków zawodowych. Wybór przesądza o podejściu do nego-

[2] S. Kownacki, Z. Rummel-Syska *Metody psychosocjologiczne*, Warszawa 1982, s. 223.

cjacji. Praktycznie chodzi o wybór orientacji na postawy i wzajemne stosunki oraz na sprawy wewnętrzne organizacji. Na przykład pójście na ustępstwa i przyznanie danej grupie pracowników większych stawek płac może wywołać konflikt z innymi grupami tegoż przedsiębiorstwa lub na lokalnym rynku pracy, a więc ewentualny konflikt także w łonie federacji związków zawodowych.

Z tego względu konieczne jest staranne oszacowanie wszystkich możliwych konsekwencji nie tylko z czysto ekonomicznego punktu widzenia, ale też socjologicznego i psychologicznego. Jeżeli przedsiębiorstwo boryka się z trudnościami na rynku, może być bardziej zainteresowane dobrą współpracą z pracownikami. W takiej sytuacji same związki też mogą redukować swoje żądania, aby nie pogarszać sytuacji zakładu i w konsekwencji sytuacji swoich członków.

Z wyborem generalnej strategii negocjacji, a także taktyki, ściśle wiąże się czas trwania negocjacji i czas oczekiwania na pierwsze koncesje oraz czas między kolejnymi koncesjami na rzecz strony przeciwnej.

Można mówić o dwóch głównych kierunkach wpływu czasu na przebieg i skuteczność negocjacji:

— wydłużanie się czasu negocjacji może sprzyjać lepszemu wzajemnemu poznaniu się stron, ich argumentów i sytuacji, przełamaniu niechęci i oporów; jednak nadmierne wydłużanie rozmów bez koncesji może doprowadzić do zerwania negocjacji;

— wydłużanie się czasu negocjacji pozwala na zgromadzenie dodatkowych informacji, głębsze przemyślenie argumentacji, a więc na wyłonienie się nowych propozycji, co może ułatwić osiągnięcie rozsądnego porozumienia.

Z ekonomicznego punktu widzenia należałoby dążyć do jak najszybszego zawarcia porozumień i skrócenia czasu negocjacji celem uniknięcia wysokich kosztów ich prowadzenia (spadek produkcji, ewentualna utrata kontrahentów, koszty finansowe samych negocjacji). Z psychologicznego punktu widzenia pożyteczne jest nie za długie wprawdzie, ale jednak trwanie negocjacji przez pewien czas w celu lepszego zrozumienia się stron i osiągnięcia większej integracji interesów oraz dowartościowania pracowników poprzez świadomość, iż skutecznie wpłynęli na decyzje i ostateczny kształt umowy.

Aby dokonać optymalnego wyboru czasu trwania negocjacji, warto oszacować ich koszty oraz spodziewane korzyści, a ponadto warto uwzględnić wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania negocjacji, to jest sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa oraz sytuację w otoczeniu zewnętrznym. Przedsiębiorstwo znajdujące się w trudnościach finansowych i rynkowych będzie skłonne zakończyć negocjacje jak najszybciej, mniej dbając o kształt końcowego porozumienia. Natomiast jednostka, która oczekuje, że wkrótce nastąpią korzystne dla niej zmiany w otoczeniu, może być zainteresowana przedłużaniem negocjacji do tego czasu. Przedłużanie negocjacji w nieskończoność następuje też wtedy, gdy żadna ze stron nie widzi realnego i sensownego porozumienia, a liczą one, że czas okaże się pomocny w jego znalezieniu. Najczęściej jest to spotykane w negocjacjach dyplomatycznych, choć zdarza się też w negocjacjach gospodarczych, kiedy np. intensywnie poszukuje się w toku negocjacji innego kontrahenta.

Rachunek kosztów negocjacji w zderzeniu z potencjalnymi korzyściami ułatwia następująca formuła[3]:

$$SOU = P(x) \cdot U(x) + 1 - P(x) \cdot S(x),$$

gdzie:

SOU — subiektywnie oczekiwana użyteczność,
U — użyteczność,
P — prawdopodobieństwo przyjęcia propozycji rozwiązania,
S — koszty związane z niepowodzeniem,
$1-P$ — prawdopodobieństwo niepowodzenia.

Opracowanie zestawu opcji strategicznych ułatwia rozpoznanie krótko- i długofalowych implikacji negocjowania i ułatwia porozumienie między zespołami negocjacyjnymi, a także porozumienie zespołów z ich mocodawcami. Cały zestaw tych opcji powinien być przedstawiony kierownictwu przedsiębiorstw i pracownikom. Pomaga to redukować stres po każdej stronie.

Jeżeli strona chce szybko zakończyć negocjacje, to powinna wcześnie zgłosić pierwszą ofertę i skracać czas między kolejnymi

[3] *Decyzje*. Praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego, Warszawa 1979, s. 8.

koncesjami. Negocjacje dezintegratywne przeistaczają się wówczas w integratywne.

Psychologiczny aspekt czasu negocjacji wyraża się w tym, że strona, która jest zainteresowana skróceniem negocjacji, zazwyczaj znajduje się w gorszej sytuacji przetargowej i osiąga mniejszą, niżby należało, korzyść. Można to niebezpieczeństwo złagodzić dzięki uprzedniemu wprowadzeniu ramowych limitów czasu trwania negocjacji i terminów kolejnych spotkań grup negocjacyjnych bądź też wprowadzając na zasadzie bluffu groźbę strajku czy zwolnień. To ostatnie wprowadza jednak atmosferę niepewności i wzajemnej niechęci.

Ustalanie ramowych (w żadnym razie sztywnych) limitów czasu nie powinno następować jednostronnie, lecz w rezultacie wcześniejszych uzgodnień jeszcze przed rozpoczęciem negocjacji. Porządkuje to procedurę i uspokaja atmosferę negocjacji. Limity nie mogą być jednak sztywne, albowiem jest zbyt wiele zmiennych rzutujących na przebieg negocjacji, aby można było je przewidzieć. Wymuszanie zaś przestrzegania limitów czasu może mieć negatywne psychologiczne i socjologiczne skutki (ludzie nie mogli się wypowiedzieć, nie uzgodniono stanowisk rozmaitych grup pracowniczych itp.).

Psychologiczny aspekt negocjacji polega i na tym, że w miarę ich przedłużania i poznawania uwarunkowań i możliwości stron następuje zazwyczaj redukcja oczekiwań i aspiracji. Nieskuteczne przedłużanie negocjacji zwiększa stres u samych negocjatorów, gdyż narasta w nich przekonanie o własnej nieudolności, a takiej opinii o sobie chcieliby uniknąć. W konsekwencji zwykle przedłużający się czas złożenia pierwszych ofert wpływa na to, iż negocjacje szybko zmierzają ku osiągnięciu porozumienia.

Ekonomiczny i psychologiczny wymiar czasu negocjacji powinien być zrównoważony z wymiarem socjologicznym. Powodzenie negocjacji i ich motywacyjne znaczenie w dużej mierze zależy od zdolności stron do oceny sytuacji i dostosowywania do niej strategii i taktyki negocjacji oraz od zdolności modyfikowania hierarchii wartości i oczekiwań stron. To zaś wymaga zdolności wpływania na mocodawców, aby zmienić ich układ wartości i oczekiwań. Dlatego tak istotne jest przygotowanie wielowariantowych opcji strategicznych i taktycznych.

Taktyka negocjacji pracowniczych. Zasadniczo wyróżnić można cztery najczęściej spotykane formy taktyki prowadzenia negocjacji:
— taktyka małych kroków (gra na zwłokę),
— taktyka informacyjna,
— taktyka presji,
— taktyka osobowa.

Pierwsza taktyka polega na opóźnianiu porozumienia poprzez powtarzanie szczegółowych ustaleń, podnoszenie nowych, ubocznych kwestii itp.

Taktyka informacyjna, z kolei, opiera się na dokumentacji liczbowej przedstawionej przez każdą ze stron na żądanie lub z własnej inicjatywy czy też stosownie do obowiązujących przepisów (jeśli są) normujących procedurę negocjacji.

Na zupełnie odmiennych podstawach opiera się taktyka presji. Strona przeciwna jest nakłaniana do zmiany stanowiska poprzez ukazywanie jej kosztów braku porozumienia, a przede wszystkim poprzez groźby podjęcia akcji przemysłowych, a więc nie jest to przekonywanie, ale faktyczne wymuszanie.

Z kolei sens taktyki osobowej wyraża się w próbach odróżniania negocjatora w roli reprezentanta strony od jego roli zawodowej (zajmowanej pozycji). Zmierza ona do dezintegracji wewnątrz grupy negocjacyjnej i stworzenia przewodniczącemu trudności w kierowaniu pracą grupy.

Oprócz tych taktyk podstawowych istnieje mnóstwo form innych, może bardziej subtelnych. W każdym razie grupa negocjacyjna powinna przeprowadzić analizę skutków zastosowania każdej z możliwych taktyk i dokonać wyboru najwłaściwszych. Już w toku negocjacji może się okazać, że trzeba zmienić taktykę; uprzednia ich analiza ułatwia ten manewr.

Jeżeli nie chce się zaostrzać konfliktu, należy unikać taktyki małych kroków oraz taktyki presji. Współpracy sprzyja natomiast taktyka informacji.

Wskazane jest też wcześniejsze dokonanie wyboru taktyk chcianych i niechcianych przez grupy negocjacyjne. Podobnie grupa negocjacyjna powinna z góry określić koncesje, jakich jest skłonna udzielić stronie przeciwnej, oraz jakich musi uniknąć, jak też koncesje, jakich oczekuje od strony przeciwnej, a jakich się raczej nie spodziewa (*rys. XI.1*)

Aby negocjacje spełniały funkcję motywacyjną, wskazane jest czynne zaangażowanie się w nich wszystkich członków grupy, a więc przypisanie każdemu jakiejś roli i stworzenie każdemu możliwości wypowiedzenia się, nawet jeśli to przedłuża negocjacje. Pożądany jest także częsty kontakt grupy z mocodawcami celem

Koncesje, jakich można udzielić stronie przeciwnej	Koncesje oczekiwane od strony przeciwnej
Koncesje niedopuszczalne	Niespodziewane koncesje ze strony przeciwnej

Rys. XI.1. Schemat analizy koncesji

informowania ich o przebiegu negocjacji, jak też po to, aby wpływać na układ hierarchii ich wartości i oczekiwań w dostosowaniu do rzeczywistej sytuacji.

W zasadzie plenarne posiedzenia obu grup mają miejsce tylko na początku i na końcu negocjacji. Przybliżony czas ich trwania (np. pół dnia) powinien być z góry określony. Natomiast zasadnicze uzgodnienia, analizy i wybory odbywają się na zebraniach roboczych każdej grupy. We wspólnych negocjacjach grup biorą z reguły udział już tylko osoby delegowane z każdej z grup (przewodniczący, obserwator, informator i ewentualnie doradcy lub mediator).

Przebieg negocjacji powinien podlegać dokładnej rejestracji. Jest to konieczne z kilku powodów: jako informacja dla mocodawców każdej grupy, jako dowód stanowiska zajętego wcześniej przez stronę (jeśli w toku dalszych negocjacji skłonna byłaby je kwestionować czy się z niego wycofać), jako dokument dla wyższej instancji strony negocjującej lub organu rozstrzygającego spory, jeśli sprawa tam trafi.

Dążąc do porozumienia, strony nie powinny składać propozycji nierealnych, ponieważ już w punkcie wyjścia przekreśla to sens negocjacji. W celu zbudowania atmosfery wzajemnego zaufania i klimatu współpracy, tuż po rozpoczęciu rozmów należałoby pójść na ustępstwa w mniej kontrowersyjnych sprawach.

Jeżeli nawet przewodniczący grup po wstępnych rozmowach są zasadniczo zgodni co do końcowego kształtu porozumienia, nie należy rezygnować z negocjacji, z miejsca zawierając umowę. Sens

negocjacji polega nie tylko na porozumieniu się przewodniczących, ale także na rzeczywistym udziale członków grup w kształtowaniu decyzji. Muszą oni nabyć przeświadczenia, że coś uzyskali, że ukształtowali decyzje, które będą regulować stosunki pracy. Sam proces, a nie tylko końcowy wynik negocjacji, ma istotne znaczenie motywacyjne, wpływając na integrację interesów grup, na zmianę ich postaw i oczekiwań.

Jeśli strony negocjujące pozostają w konflikcie i nie mają do siebie zaufania, pomocna może się okazać instytucja mediatora. Mediator prowadzi rozmowy z każdą ze stron z osobna, nakłania je do nawiązania kontaktu, szuka płaszczyzn porozumienia oraz inicjuje spotkania stron. Mediatorem może być osoba o dużym autorytecie moralnym w środowisku.

Każda ze stron może też korzystać z pomocy doradców dysponujących wiedzą w kwestii będącej przedmiotem negocjacji.

1.3. Tendencje rozwojowe w zakresie negocjacji pracowniczych

W krajach rozwiniętych zachodzą przemiany, które nie mogą pozostać bez wpływu na rolę i treść negocjacji. Mianowicie podwyższa się wykształcenie pracowników i zmienia się ich wartość. Coraz większego znaczenia nabiera czas wolny, możliwość wykonywania pracy o bogatej treści, pracy cieszącej się wysokim prestiżem społecznym. Towarzyszy temu coraz wyższy stopień zabezpieczenia socjalnego, przez co maleje zakres tradycyjnych przedmiotów negocjacji. W dodatku w krajach zachodnich przy rosnącym zatrudnieniu rośnie liczba bezrobotnych, a maleje liczba członków związków zawodowych. Państwo coraz szerzej przejmuje legislację dotyczącą pracy i funkcje opiekuńcze.

A więc związki zawodowe chcą i muszą szerzej wchodzić w sprawy udziału załóg w zarządzaniu. Znajduje to wyraz w typowaniu przez związki delegatów do organów samorządowych, do kół produktywności i kół jakości w celu wspólnego z kierownictwem i ekspertami szukania dróg poprawy efektywności pracy przedsiębiorstw.

Maleje rola związków zawodowych w negocjacjach, rośnie natomiast w organizowaniu czasu wolnego swoim członkom. Rośnie

też ich rola w kształtowaniu autorytetu zawodu i etyki zawodowej. Prawdopodobnie związki będą musiały przejąć funkcję mediatora zamiast negocjatora, to znaczy pośredniczyć w rozwiązywaniu konfliktów, jakie rodzą się w procesie pracy. Nowym zadaniem związków i przedmiotem negocjacji pracowniczych staje się szkolenie pracowników, podnoszenie ich kwalifikacji i reorientacja zawodowa, a także decyzje osobowe. Oznacza to wkroczenie związków na obszar polityki osobowej. Znajduje to odbicie np. we współdecydowaniu o przyjęciach na dane stanowisko za pośrednictwem własnych związkowych ośrodków zatrudnienia.

2. Akceptacja i konsultacja

Inną formą udziału załóg w zarządzaniu jest **akceptacja.** Wiele spraw, o których decydują inne podmioty, a nie załoga, musi być akceptowanych przez załogę. Jeśli załoga lub organ ją reprezentujący nie udzieli tej akceptacji, należy szukać innego rozwiązania. Tak więc opinia załogi ma moc wiążącą, a nie tylko charakter informacyjny i pomocniczy.

W obecnym systemie zarządzania decyzję o powołaniu dyrektora w wielu przedsiębiorstwach podejmuje organ założycielski[4]. Załoga może udzielać akceptacji w drodze referendum na mocy uchwały rady pracowniczej[5].

W pozostałych przedsiębiorstwach państwowych, wyjąwszy służby publiczne, organy samorządowe decydują o powołaniu dyrektora, natomiast akceptacja wymagana jest przez organ założycielski. Tak więc akceptacja ma zdecydowanie węższy zakres stosowania i nie opiera się na pertraktacjach (przetargach), prowadzących do kompromisu, lecz polega na przyjęciu lub odrzuceniu proponowanego rozwiązania. Pozbawiona jest cechy właściwej negocjacjom, w myśl której w drodze wzajemnego przekonywania dochodzi się do wspólnych poglądów i integracji interesów. Jednakże siła akceptacji tkwi w tym, że w sprawach najważniejszych, dotyczących bezpośrednio całych załóg, decyzje muszą być dostosowane do ich oczekiwań.

Rozszerzanie zakresu akceptacji musi być ostrożnie dozowane, aby nie sparaliżowało dynamicznego i efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Najpowszechniejszą formą motywowania perswazyjnego są **konsultacje.** Różnią się one istotnie od dwu pierwszych form motywowania, albowiem polegają tylko na zasięganiu przez podmiot motywujący (decydenta) opinii motywowanych lub opinii o osobach, których będzie dotyczyła konsultowana decyzja. Opinia nie ma charakteru wiążącego, ale stanowi informację ukierunkowującą decyzję. Konsultacje mogą być indywidualne i zbiorowe. Pierwsze zachodzą między pracownikiem motywującym a pracownikiem motywowanym, najczęściej kierownikiem i podwładnym. Kierownik zasięga rady pracowników, jak wykonać zadanie, rozwiązać problem, a nawet jak określić zadanie. Konsultacje stanowią integralny element konsultatywnego, a także partycypacyjnego stylu kierowania. Decyzja należy do kierownika. Jednak dzięki konsultacjom pracownik wpływa na jej kształt, lepiej ją rozumie, akceptuje, przyjmując ją za swoją. Takie konsultacje nie mają charakteru formalnego, oficjalnego, opartego na umowie pisemnej. Stanowić mogą cenne źródło pomysłów i inicjatyw, a także znakomitą drogę integracji interesów. Dlatego też są godne polecenia i możliwie szerokiego, ale nie mechanicznego stosowania. Sens mają one tam, gdzie pracownicy chcą być konsultantami bez jednokierunkowego oczekiwania rozwiązań dla nich najłatwiejszych i najbardziej dogodnych. W początkach procesu konsultacji takie zjawiska mogą występować stosunkowo często. W miarę nabierania nawyków i lepszego rozumienia celu i sensu konsultacji powinny one zaniknąć.

Konsultacje zbiorowe sprowadzają się do zasięgnięcia opinii w sprawie, która dotyczy szerszych grup społecznych, np. ogółu pracowników przedsiębiorstwa, całego społeczeństwa, jeśli konsultacje prowadzone są na szczeblu ponadzakładowym.

Konsultacja społeczna — zgodnie z założeniami ustawy w tej sprawie — polega na zasięganiu opinii społecznej na temat dokumentów państwowych (oficjalnego stanowiska, decyzji). W zależności od chara-

[4] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 5 II 1983 r. *w sprawie listy przedsiębiorstw o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej,* Dz. U. 1983, nr 9, poz. 47.

[5] Ustawa z dnia 25 IX 1981 r. *o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego,* Dz. U. 1981, nr 24, poz. 123.

kteru tych dokumentów konsultacja może mieć zasięg ogólnokrajowy, regionalny lub środowiskowy.

Celem jej jest:

a) poinformowanie opinii społecznej o projektach dokumentów państwowych;

b) zgromadzenie wniosków, uwag i propozycji w sprawach stanowiących przedmiot konsultacji;

c) zebranie informacji o społecznych oczekiwaniach oraz o stopniu społecznej akceptacji projektowanych rozwiązań;

d) pozyskiwanie opinii społecznej do aktywnego współuczestniczenia w realizowaniu ustaleń konsultowanego projektu po jego przyjęciu.

Organ przeprowadzający konsultowanie projektu dokumentu państwowego zobowiązany jest do poinformowania opinii społecznej o sposobie wykorzystania wyników konsultacji. Wyniki konsultacji wraz z projektem dokumentu państwowego przedkładane są do wiadomości organowi, który projekt przyjmuje (uchwala).

Konsultacje zbiorowe są zazwyczaj pozbawione bezpośredniego kontaktu między motywującym (decydentem) a opiniodawcami. Opinie pracowników czy społeczeństwa wyrażane są na ogół na piśmie, czasem w drodze dyskusji na zebraniach. W sprawach złożonych pożądane jest komplementarne stosowanie obu tych dróg.

Zarówno w przypadku konsultacji pisemnych jak i ustnych może pojawić się duża różnorodność, a nawet kolizyjność opinii. Nie poddają się one łatwo grupowaniu i ujednolicaniu. Co więcej, opinie te mogą nie być reprezentatywne dla środowiska, jeśli nie są z nim uzgodnione. Nie każdy skłonny jest wyrażać swoje opinie publicznie, jeśli nie jest o to imiennie proszony.

Istnieje wiele spraw, których rozwiązanie nie może w pełni zadowalać wszystkich, wobec odmienności interesów różnych grup społeczno-zawodowych. Na przykład pracownicy handlu oczekują wolnych sobót, podczas gdy wszyscy inni chcieliby właśnie w soboty załatwiać zakupy.

Aby konsultacje były efektywne z motywacyjnego punktu widzenia, należałoby w stopniu możliwie najwyższym uwzględniać ich wyniki. W przeciwnym razie powstanie nieufność względem motywującego i niechęć wobec kolejnych prób konsultacji, a nawet ich bojkot. Zatem każdy rodzaj konsultacji, szczególnie ogólnospołecznych i zbiorowych, musi być nader starannie przygotowany, z wyważeniem ich celu i spodziewanych rezultatów. Nie wolno podejmować konsultacji, jeśli z góry znany jest ich rezultat, a jednocześnie wiadomo, że nie może być on uwzględniony, np. pytanie społeczeństwa o rodzaj podwyżki cen z reguły przyniesie odpowiedź negującą jakąkolwiek podwyżkę.

Trudność uwzględnienia wyników może być też spowodowana rozbieżnością opinii. Należyte przygotowanie konsultacji może zapobiec drastycznej ich rozbieżności. Trzeba więc w sposób klarowny zapoznać opiniodawców z istotą konsultowanej decyzji i z głównymi jej uwarunkowaniami. Język i forma konsultacji muszą być komunikatywne. Wynika stąd, że przedmiot konsultacji ogólnospołecznych nie może być złożony, lecz powinien obejmować sprawy wspólne dla całego (lub dużej części) społeczeństwa i uwzględniające poziom wiedzy przeciętnego obywatela w danej sprawie. Wskazana jest prezentacja rozmaitych wariantów decyzji, dostosowanych do interesów różnych grup czy możliwości gospodarczych, ukazująca skutki każdego z nich, zarówno skutki ekonomiczne jak też socjologiczne i psychologiczne.

Konsultacje należy prowadzić w grupach kompetentnych, tam gdzie istnieje możliwość dyskusji merytorycznej, a nie tylko odbioru emocjonalnego. Jeśli tak nie jest, lepiej zrezygnować z konsultacji, które mogą przynieść więcej szkody niż pożytku i do tego trudno byłoby uwzględnić ich wyniki.

Konsultacje powinny być jawne, to znaczy jawna musi być ich treść, znane muszą być grupy objęte nimi, jak też powinny być ogłoszone wyniki konsultacji. Jednocześnie oprócz odpowiedzi na pytanie powinno się pozwalać na dołączenie przez opiniodawców własnych propozycji rozwiązań lub własnej argumentacji.

W każdym wypadku wyniki konsultacji powinny być podane do wiadomości konsultowanych, tak aby widzieli rozbieżności w opiniach i rozumieli uzasadnienie dokonanego wyboru decyzji.

Głównymi organami konsultacyjnymi w przedsiębiorstwie są organy samorządowe i związkowe. Organy samorządowe obowiązane są konsultować z zakładowymi związkami zawodowymi sprawy dotyczące praw i interesów załogi zakładu pracy, regulaminu nagród i premio-

wania, rozkładu czasu pracy, ustalania planów urlopów oraz spraw socjalno-bytowych i kulturalnych[6]. Ponadto związki zawodowe, nie tylko zakładowe, mają prawo opiniowania założeń lub projektów aktów prawnych oraz decyzji dotyczących praw i interesów ludzi pracy i ich rodzin, w tym warunków życia emerytów i rencistów. Dotyczy to szczególnie projektów planów społeczno-gospodarczych oraz projektów aktów prawnych i decyzji w zakresie polityki zatrudnienia, wynagrodzeń i innych świadczeń na rzecz pracowników, bhp, warunków pracy kobiet i młodocianych, świadczeń socjalnych, wypoczynku, ochrony zdrowia pracowników i ich rodzin, zabezpieczenia socjalnego, potrzeb mieszkaniowych, cen, ochrony środowiska naturalnego oraz rozwoju oświaty i kultury w środowiskach pracowniczych.

Także organy samorządowe, oprócz kompetencji stanowiących, posiadają uprawnienia opiniodawcze; kierownictwo przedsiębiorstw obowiązane jest zasięgać opinii tych organów w wielu sprawach[7].

3. Podstawowe formy i zasady doradzania

Szczególną rolę w motywowaniu pełni doradzanie. Zasadza się ono na samodzielnym poszukiwaniu właściwego zachowania przez motywowanego. Rzeczą motywującego jest tylko pomóc mu w jego znalezieniu. Pomoc polega bądź to na innym spojrzeniu na stanowisko prezentowane przez motywowanego, na ukazaniu innych wymiarów tego poglądu, bądź na wskazaniu na inne źródła informacji, które mogą wydatnie wzbogacić wiedzę motywowanego w danej sprawie i wpłynąć na decyzje o zachowaniu. W każdym razie doradzanie nie polega na jednoznacznym określaniu zachowania, na jakie powinien się zdecydować motywowany, wyjąwszy niektóre tylko sytuacje (o których będzie mowa niżej), ponieważ wówczas przeradza się ono we wmawianie (perswazję emocjonalną).

Doradzanie jest formą wybitnie sprzyjającą integracji motywujących i motywowanych. Istnieją co najmniej trzy ważne powody, dla których umiejętne doradzanie powinno być coraz szerzej wykorzystywaną formą motywowania.

[6] *Ustawa o związkach zawodowych* z dnia 8 X 1982 r., „Rzeczpospolita" 1982, nr 231.

[7] Ustawa z dnia 25 IX 1981 r. *o przedsiębiorstwach państwowych*, Dz. U. 1981, nr 24, poz. 1221.

Tabela XI.1

Rodzaje interwencji doradczych

Rodzaj interwencji	Cel interwencji	Sytuacje, w których celowa jest interwencja
Akceptująca	Emocjonalne odblokowanie motywowanego	Nagromadzone emocje blokują jasne myślenie uniemożliwiając podjęcie koniecznego działania; pracownik jest sfrustrowany, traci wiarę w siebie
Katalityczna	Umocnienie percepcji	Zła komunikacja, porozumiewanie się, kontakty powodują dezorientację i nieznajomość sytuacji, uniemożliwiając efektywne działanie
Konfrontująca	Wyjaśnienie wartości motywowanego	Wartości ukryte, a cenione przez motywowanego, nieznane motywującemu; mogą być przyczyną negatywnych efektów pracy
Rekomendująca	Danie recepty postępowania	W przypadku załamania psychicznego pracownika, kiedy nie jest zdolny samodzielnie podjąć żadnej inicjatywy
Naukowa introspekcja	Systematyczny wgląd w siebie celem zmiany zachowań	Gdy swoje zachowania i ich uwarunkowania motywowany jest skłonny poddać naukowej analizie

Po pierwsze — rośnie złożoność podejmowanych decyzji w warunkach ryzyka i niepewności. Dotyczy to zwłaszcza decyzji kierowniczych, a także decyzji specjalistów i pracowników badawczo-rozwojowych. Złożoność decyzji wymaga zasięgania rady innych.

Po drugie — wysokie kwalifikacje pracowników na ogół zwiększają potrzebę samorozwoju. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach wolą sami dokonywać wyborów niż być dyrygowanymi przez innych.

Po trzecie — demokratyzacja zarządzania wewnątrz przedsiębiorstwa łatwiej prowadzi do konfliktów, co podnosi wagę zapobiegania im czy też ich rozwiązywania. Doradzanie jako forma motywowania do pracy i współdziałania okazuje się w tym względzie nader pomocne.

Wyróżnić można kilka podstawowych sposobów doradzania (por. *tab. XI.1*), a mianowicie: doradzanie akceptujące, katalityczne, konfrontujące, rekomendujące (recepturalne) oraz oparte na introspekcji[8].

[8] R.R. Blake, J.S. Mouton *The New Managerial Grid*, London 1979, s. 157 i nast.

Istota doradzania akceptującego polega na stosowaniu wobec osoby motywowanej określonego postępowania:

1) zachęć motywowanego do jak najszerszego przedstawienia sytuacji (opisu problemu);

2) uważnie i aktywnie słuchaj oraz zachęcaj go do mówienia;

3) udziel mu pomocy w wyjaśnieniu jego odczuć i uznaj ich istnienie; pomocne są tu pytania w rodzaju: czy pan opisał sytuację tak jak ją pan czuje?

4) jeśli motywowany milczy, to powtórz jego ostatnią uwagę w sposób, który mu uzmysłowi, że rozumiesz w pełni to, co mówi, bez osądzania zajmowanego stanowiska;

5) okaż zrozumienie jego punktu widzenia bez konieczności akceptowania go; ważne jest, aby motywowany był przeświadczony, że motywujący rozumie problem;

6) nie bierz niczyjej strony ani nie poprawiaj tego, co mówi;

7) zapytaj motywowanego o możliwe wyjście z sytuacji; wszelkie diagnozy i propozycje rozwiązań powinny pochodzić od motywowanego;

8) przyjmij postawę akceptującą, która pomaga motywowanemu zaufać motywującemu, przełamać własną frustrację i nabrać wiary w siebie; możesz więc oczekiwać postępu w pomyślnym rozwiązaniu problemu przez motywowanego.

Doradzanie akceptujące jest szczególnie pożądane względem ludzi o dużych kwalifikacjach, samodzielnych i ambitnych, którym potrzebna jest większa dawka uznania i zrozumienia ze strony innych wobec ich stosunkowo niskiego respektu dla samych siebie (niewiary w siebie).

Bywają sytuacje, w których ludzie zdolni i odpowiedzialni mają trudności w uzyskiwaniu pomyślnych efektów pracy, ponieważ cechuje ich duża niepewność i niezdecydowanie. Powoduje to czasem ucieczkę od spraw trudniejszych, zwlekanie z decyzjami bądź prowadzi do ogarniania zbyt wielu spraw i niemożności dokonania zdecydowanych wyborów.

Zasadniczy kierunek pomocy w takim wypadku polega na zgromadzeniu informacji lub wskazaniu źródeł informacji, których brak wpływa na owo niezdecydowanie. Jest to treścią doradzania katalitycznego. Doradzanie to streścić można w następujących regułach postępowania:

1) nawiąż nieformalną rozmowę z osobą potrzebującą interwencji katalitycznej, stawiając pytanie w rodzaju: jak idą sprawy? (chodzi o stworzenie sympatycznej atmosfery);

2) zachęć do opisania sytuacji; przedstawiony opis przyjmuj jako kanwę poszukiwania rozwiązań;

3) zasugeruj sposób i kierunki zbierania szerszej informacji, stawiając pytanie w rodzaju: czy pan(i) myślał(a) na przykład o takiej możliwości?

4) unikaj konkretnych recept na rozwiązanie problemu;

5) zachęć, jak tylko to możliwe, do ponownego przedstawienia problemu w świetle nowych informacji; nawet gdy doradca dobrze wie, na czym polega błąd, nie powinien wprost na to wskazywać, aby nie wywoływać oporu, lecz sugerować możliwość błędu przez stawianie pytań na temat różnych innych możliwości postępowania (rozwiązań problemu);

6) naprowadź motywowanego na właściwą drogę postępowania; musi on mieć jednak przeświadczenie, że sam do niej doszedł.

Bywa, że motywowany nie podejmuje pożądanych zachowań lub nie osiąga pomyślnych efektów pracy, ponieważ występuje kolizja wartości cennych dla niego z zachowaniami pożądanymi z punktu widzenia motywującego. Aby pobudzić go do działania, potrzebna jest wówczas interwencja konfrontująca wartości cenne dla obu stron dla wyjaśnienia różnic, lepszego zrozumienia celu działań (zachowań) i ewentualnie nieuświadomionych, a fałszywych przesłanek, na których oparte są te wartości.

Poleca się wówczas następujący tryb postępowania:

1) zachęć motywowanego do opisania sytuacji w celu sprawdzenia, czy właściwie rozumie on sytuację (problem); jeśli nie rozumie, zadaj mu pytanie zmuszające do wyjaśnienia, dlaczego tak, a nie inaczej widzi tę sytuację;

2) przedstaw fakty i kontrargumenty tak, aby mógł ocenić obiektywizm i trafność własnego sądu; spróbuj logicznie uporządkować problem;

3) skłoń motywowanego do przedstawienia kilku wariantów możliwych działań i do wnikliwej analizy ich założeń, wad i zalet, aby mógł on dzięki temu zweryfikować i lepiej zrozumieć własne wartości i oczekiwania;

4) przedstaw motywowanemu swój system wartości i celów,

jeśli istotnie różni się on od wartości i oczekiwań motywowanego; przedstaw to tak, aby różnice były łatwo dostrzegalne i aby motywowany nie czuł się tym dotknięty.

Doradzanie rekomendujące może być wskazane w szczególnych sytuacjach; gdy motywowany znajduje się w stanie załamania psychicznego, nie potrafi jasno myśleć ani samodzielnie podjąć decyzji, która pomogłaby mu wyjść z impasu i efektywnie działać. Rolą motywującego jest podpowiedzieć mu kierunek działania, niejako podjąć za niego decyzję. Nie jest to jednak działanie nakazowe, obwarowane sankcjami.

Tryb doradzania rekomendującego odzwierciedlają poniższe wskazówki:

1) wypytaj motywowanego o problem i o działania konieczne do jego rozwiązania; sprawdź, jakie są przeszkody w jego rozwiązaniu; jeśli ze względu na stan psychiczny motywowanego jest mało prawdopodobne, aby można go było przekonać do określonych zachowań, musisz śmiało interweniować, nie dbając zbytnio o delikatność postępowania;

2) wyjaśnij mu, jak ty widzisz ten problem;

3) powiedz mu w sposób autorytatywny, jakie jest najlepsze rozwiązanie problemu w danej sytuacji;

4) poproś o przedstawienie planu realizacji problemu, wyraź do niego zaufanie i zaproponuj podwójne sprawdzanie jej przebiegu;

5) jeśli motywowany zwleka lub unika rekomendowanego działania, możesz powiedzieć, że nie widzisz obecnie celowości współpracy, ale jeśli jednak motywowany rzeczywiście poczuje potrzebę pomocy w rozwiązaniu problemu, może w każdej chwili wrócić.

Złożoną formą motywowania jest doradzanie oparte na introspekcji. Nie chodzi tu o uzyskanie doraźnego efektu (rozwiązania problemu), lecz o długofalową zmianę ogólnego modelu zachowań pracownika lub — częściej — o zmianę w wybranym obszarze działania. W takim wypadku w pierwszym rzędzie motywowany opisuje swoje naturalne zamiłowania i skłonności, studiuje typowe osobowe dylematy, jak też teorie zachowań. Następnie z pomocą motywującego trzeba sprawdzić stopień rozumienia i opanowania tych teorii. Wreszcie motywowany otrzymuje symulowany problem do rozwiązania. Jego rozwiązanie zgodnie z naturalnymi zamiłowaniami i reakcjami wymaga korekty stosownie do poznanych wcześniej reguł

teoretycznych. Tego rodzaju postępowanie powinno być kilkakrotnie powtarzane, aż do utrwalenia pożądanych zachowań motywowanego i osiągnięcia oczekiwanych efektów.

Głównym podmiotem motywowania przez doradzanie jest kierownictwo, ale instrument ten mogą także z powodzeniem stosować organizacje społeczno-polityczne.

Dobór formy doradzania determinowany jest przez cechy osobowe motywującego i motywowanego. Jeżeli w roli doradców występują kierownicy, forma zależeć będzie od preferowanego stylu kierowania. I tak doradztwo akceptujące jest typowe dla stylu paternalistycznego oraz konsultatywnego. Doradztwo rekomendujące natomiast wystąpi najczęściej w stylu autokratycznym po to, aby wywołać uległość motywowanego i ścisłe podporządkowanie się podanej recepcie postępowania. Jest też właściwe dla stylu konsultatywnego. Konfrontacja wiąże się zarówno z autokratycznym jak i z partycypacyjnym stylem kierowania. W pierwszym wypadku służy ona kierownikowi „do potrząsania” motywowanym, w drugim wypadku — motywowanemu do samodzielnego rozwiązania problemu.

Katalityczne doradzanie wystąpić może zarówno w paternalistycznym jak i w konsultatywnym oraz partycypacyjnym (samorządowym) stylu kierowania, choć w każdym przypadku cele tego doradztwa są różne. W paternalistycznym stylu kierowania chodzi o wywołanie reakcji, które pozwolą na ścisłą realizację zachowań określonych przez motywującego (kierownika).

4. Rola informacji i komunikacji w motywowaniu

4.1. Istota i cechy informacji

„Znaczenie informacji w zarządzaniu — według G.E. Slezingera — jest analogiczne do znaczenia systemu nerwowego, który zapewnia funkcjonowanie żywych organizmów. Nie ma takiej funkcji zarządzania, którą można by wykonać bez informacji”[9].

---

[9] Cyt. za A. S. Stabryła *Podstawy sprawności systemu informacyjnego i przebiegu identyfikacji w zarządzaniu.* W: *Problemy informacji w organizacji i zarządzaniu,* Kraków 1980.

Informacja to istotne cechy rzeczy lub procesów, wyodrębnione i postrzeżone w drodze procesu myślowego, poznawczego.

Z kolei system informacyjny stanowi „formalny zespół środków ludzkich i kapitałowych oraz programów, których funkcjonowanie przejawia się w zbieraniu, kodowaniu i magazynowaniu, przetwarzaniu, odnajdywaniu, komunikowaniu, dekodowaniu i użytkowaniu danych dla podejmowania decyzji i zarządzania"[10].

Zarówno informacja jak i motywowanie stanowią istotne elementy procesu decyzyjnego. Elementy te są ze sobą ściśle sprzężone. Informacja jest bowiem czynnikiem, który osłabia, wzmacnia lub ukierunkowuje zachowania, a więc wpływa na motywowanie, a także stanowi składową narzędzi motywowania. Każdy środek motywacyjny zawiera informację o pożądanym zachowaniu. Drugie znaczenie informacji motywacyjnej było omówione przy okazji rozważań nad poszczególnymi narzędziami motywowania. Tutaj rozpatrujemy tylko pierwsze znaczenie.

Przynależność informacji w procesie decyzyjnym i w motywowaniu zależy od kilku cech. Podstawowe cechy to: jasność, dokładność (prawdziwość i jednoznaczność), ciągłość i szybkość oraz oszczędność informacji. Tylko informacja nie spóźniona ma wartość; musi być zatem szybko podana. Oszczędność wiąże się z czasem gromadzenia i przetwarzania informacji selektywnej. Konieczne jest zachowanie równowagi między kosztami informacji a kosztami z tytułu nietrafionych lub nie w pełni trafionych decyzji.

Do oszczędności kosztów informacji prowadzi przemyślane ograniczanie zakresu i selekcja informacji. Zakres informacji można ograniczyć, prawidłowo określając proporcje między informacją stałą i przejściową, dążąc do zwiększenia udziału tej pierwszej. W informację stałą, powtarzalną, można zaopatrywać się raz na jakiś czas, a tylko część informacji będzie podlegać ciągłej zmianie.

Do wymienionych cech dobrej informacji dodać trzeba jej trafność, czyli właściwy dobór danych w zależności od charakteru podejmowanej decyzji, aktualność (informacja nie powinna być przestarzała, a przez to nieprawdziwa) oraz pełny zakres danych, niezbędny do

[10] C.H. Kriebel, A.L. Van Horn *Management Information Systems.* W: C. H. Kriebel, A. L. Van Horn, J. T. Haems *Management Information Systems. Progress and Perspectives,* Pittsburgh 1971; cyt. za A. K. Koźmiński *Decyzje, ed. cit.,* s. 38.

Tabela XI.2

Wymagania informacyjne według poziomów procesów zarządzania

Cechy charakterystyczne zbiorów informacyjnych	Zarządzanie		
	operatywne	taktyczne	strategiczne
Źródło	wewnętrzne	wewnętrzne	zewnętrzne
Zakres	wąski, zdeterminowany	średni	szeroki, probabilistyczny
Redukcja	mała	średnia	duża
Stopień agregacji	mały	średni	duży
Perspektywa czasowa	historyczna	bieżąca	przyszła
Okres użyteczności informacji	mały	średni	duży
Terminowość (czas dostępu)	duża	średnia	mała
Dokładność	duża	średnia	mała
Powtarzalność	duża	średnia	mała
Jednostki miary	ilościowe	ilościowe (wartościowe)	wartościowe
Koszt uzyskania	małe	średnie	duże

Źródło: *Teoria organizacji i zarządzania,* pod red. J. Kurnala, Warszawa 1982.

podjęcia konkretnej decyzji[11]. Nie jest pożądane ani niedoinformowanie, uniemożliwiające podjęcie trafnej decyzji, ani przeciążenie informacyjne.

W zależności od rodzaju decyzji (strategiczna, taktyczna i operatywna) zmianie ulegają wymagania informacyjne, zawartość informacji, związana z odmiennością zadań oraz z horyzontem czasowym. Wymagania te ilustruje *tab. XI.2.*

Cechy sprawnego systemu informacyjnego J. Trzcieniecki ujmuje następująco[12]:

1) elastyczność, czyli zdolność adaptacyjna systemu do zmiennych zapotrzebowań, metod przetwarzania danych, zmiennych danych wyjściowych i metod organizacji przepływów informacyjnych;

2) umiar w informacji, sprowadzający się do dostarczania każdemu członkowi organizacji tylko takiej sumy informacji, jaka jest mu niezbędna do podjęcia trafnej decyzji; przy okazji omawiania komunikacji wykażemy, że taka zasada zawsze jest słuszna;

3) odpowiedni czas informowania, czyli udostępnienie informacji w określonych przedziałach czasowych;

4) aktualność informacji;

[11] S. Kownacki, Z. Rummel-Syska *op. cit.,* s. 51.

[12] J. Trzcieniecki *Zagadnienia ulepszania systemów informacyjno-decyzyjnych zarządzania.* W: *Problemy informacji w organizacji i zarządzaniu,* Kraków 1980, s. 8.

5) łatwość kontroli informacji dostarczonych w ramach systemu, a więc uporządkowana struktura wiadomości powinna gwarantować możliwość udokumentowania danych zawartych w syntezach, jak też sprawdzalność programów obliczeń pod względem słuszności i celowości;

6) system informacji powinien cechować się jednością organizacyjną, czyli być dostosowany do struktury, celów i zadań organizacji;

7) powinien on uwzględniać dane dotyczące przyszłości w związku z dużą zmiennością otoczenia, co musi rzutować na kształt podejmowanych decyzji[13].

Dążąc do zwiększenia skuteczności i trafności decyzji i informacji, należałoby tak budować system informacyjny, aby dostarczał informacji niezbędnych do sprawnego podejmowania podstawowych decyzji i do realizacji głównych zadań przedsiębiorstwa.

W związku z tym w pierwszej kolejności trzeba rozpoznać zadania przedsiębiorstwa i odpowiadające im klasy (grupy) decyzji niezbędnych do realizacji tych zadań. Następnie określenia wymaga informacja końcowa (na wyjściu procesu). Znając ją, można w drodze analizy logicznej określić niezbędną informację wyjściową (pierwotną). Ta ogólna zasada jest użyteczna także do budowy podsystemów informacyjnych. Kryteria podziału mogą być różne. Ważne jest, aby były one spójne, a więzi w obrębie podsystemów — silne, natomiast między nimi — słabe. Żaden podsystem nie powinien być konstruowany z osobna, bez powiązania z innym, a zwłaszcza z ogólnymi założeniami systemu informacyjnego. Zazwyczaj mimo odmienności oczekiwanej informacji końcowej, informacja wyjściowa jest jednakowa lub podobna. Stwarza to podstawy do budowy jednolitej bazy (kartoteki) informacyjnej. Procesy gromadzenia informacji są relatywnie bardzo kosztowne, relatywnie, tzn. w porównaniu z przetwarzaniem. Dlatego też należałoby dążyć do wielorakiego i wielokrotnego jej wykorzystywania[14].

---

[13] Szczegółowe wskazówki na temat projektowania systemów informacyjnych Czytelnik znaleźć może w licznych publikacjach dotyczących zarządzenia w przedsiębiorstwie.

[14] A.S. Stabryła *op. cit.*, s. 64.

4.2. Informacja a komunikacja

Dotychczas mówiliśmy o informacjach obiektywnych, opartych na faktach, danych liczbowych itp., niezbędnych decydentowi do podjęcia decyzji, danych potrzebnych dla trafnego rozwiązania problemu. Tego rodzaju informacja przepływa między obiektami (rzeczami) lub ludźmi i rzeczami. Choć jest ona nader istotna, to nie wystarcza do trafnego podejmowania decyzji ani do kształtowania pożądanych motywacji. Każdy decydent i inny podmiot motywujący staje wobec konieczności rozpoznania potrzeb i systemu wartości swoich podwładnych, członków określonych społeczności. Każdy decydent staje też wobec pytania, jak poinformować szersze kręgi pracowników np. o projekcie zmian w systemie wynagradzania czy o zamierzonej reorganizacji. Każdy efektywny decydent musi orientować się, jak jego decyzje są odbierane przez podwładnych. Także podwładni oczekują tego, aby przełożeni znali efekty ich pracy. Pracownicy dążą do porozumiewania się między sobą w układach poziomych, do wymiany poglądów, porównywania swojej pracy i weryfikowania swojego postępowania.

Interpersonalna wymiana nie tylko informacji, ale i jej znaczeń, składa się na komunikację.

Znaczenie przekazywanej informacji zależy od intelektu, odczuć i woli jej nadawcy i odbiorcy. Nawet to, czy człowiek znajduje się w momencie oceny informacji w nastroju podniosłym, radosnym, czy przeciwnie — gnębią go troski, jest psychicznie załamany, silnie rzutuje na znaczenie nadawanej informacji. Tak więc znaczenia są rezultatem swoistej gry różnych ich determinant, bieżących odczuć, celów i wartości człowieka. Jak mówi S.J. Hayakawa, „znaczenie słów nie tkwi w nich, ale w nas”[15].

Informacja i komunikacja, ściśle ze sobą związane, są pojęciami w pewnym sensie przeciwstawnymi. Informacja jest tym lepsza, im jest bardziej obiektywna, bezosobowa, pozbawiona wszelkich zabarwień emocjonalnych. Istotą komunikacji natomiast jest wzajemne porozumienie, a więc trafienie nadawcy informacji do systemu wartości odbiorcy, do jego *ego* tak, aby przyjął nadawane mu sygnały w sposób

---

[15] S. J. Hayakawa *Language in Thought and Action*, New York 1979, s. 60.

maksymalnie zgodny z intencją nadawcy. Komunikacja musi być zatem „osobowa", specyficzna, oparta na symbolach znaczących dla odbiorcy. Symbole te to język zrozumiały dla odbiorcy, gesty, mimika, ubiór (np. uniform policjanta jest symbolem władzy).

Systemy informacyjne mają — można powiedzieć — charakter technologiczny, instrumentalny: służą do podejmowania decyzji. Systemy komunikacji mają charakter społeczny. Zasadnicze różnice między obu systemami są następujące:

a) instrumentalny system informacyjny opiera się na przekazie sygnałów między rzeczami, między specjalnie do tego celu zaprogramowanymi obiektami (komponentami systemu); w związku z tym przepływ może być zobiektywizowany, a kontrola — prosta; możliwości zniekształceń informacji są niewielkie;

b) w instrumentalnym (technologicznym) systemie informacyjnym sygnały składają się z faktycznych danych;

c) w społecznym systemie komunikacji nadawcami i odbiorcami informacji są ludzie, a każdy człowiek jest inny, posiada sobie właściwy wewnętrzny obieg przetwarzania informacji, swój system wartości; w konsekwencji percepcja informacji może być całkowicie różna od intencji jej nadawcy.

Postęp w technologicznych systemach informacji jest ogromny, natomiast postęp w społecznej komunikacji jest niewielki i nadal występują duże trudności w porozumiewaniu się ludzi nawet w małych grupach, nawet w tym samym pokoju. Zastanawiające i niepokojące jest zjawisko koncentracji ogromnego wysiłku badawczego na technologicznych systemach informacji, zwłaszcza na systemach informatycznych, i niemal zupełny jego brak w zakresie społecznych systemów komunikacji (jest to bardzo widoczne w warunkach polskich). Świadectwem tego jest pomijanie spraw komunikacji w pracach z zakresu organizacji i zarządzania, pełniących funkcję podręczników, co więcej — nawet w pracach pisanych przez psychologów i socjologów. Wyjątek godny podkreślenia stanowi praca pod redakcją J. Kurnala[16], w której w rozdziale o informacji nieco uwagi poświęcono społecznemu aspektowi porozumiewania się.

Rzetelna i szybka informacja jest warunkiem sprawności komunikacji, i odwrotnie. Komunikacja warunkuje efektywność informacji, właściwe jej wykorzystanie i wpływ na zmianę stanu rzeczy, postaw, wartości. Nie sposób osiągnąć wzrostu efektywności pracy i gospodarowania bez trafnych decyzji, akceptowanych przez pracownika, a także bez właściwego ich wdrożenia. To zaś opiera się na wzajemnej komunikacji. Choć systemy informacji i komunikacji w części pokrywają się; jak wykazano — niecałkowicie. Różne też są techniki gromadzenia i przechowywania danych faktograficznych, wymiernych, a inne — informacji natury psychospołecznej. Pomijanie tych drugich nieuchronnie prowadzi do niepowodzeń systemów informacyjnych, czego dowodów aż nazbyt wiele dostarcza praktyka gospodarcza.

[16] *Teoria organizacji i zarządzania*, pod red. J. Kurnala, Warszawa 1982, s. 296.

4.3. Cele i cechy komunikacji

Główne cele komunikacji można ująć następująco (por. *tab. XI.3*):

a) wyrażanie emocji; ludzie porozumiewają się między sobą w sposób formalny lub nieformalny, aby uwolnić się od swoich stresów i frustracji, porównać swoje postawy i systemy wartości, pełnione role, punkty widzenia na określone problemy, aby

Tabela XI.3

Cele komunikacji

Lp.	Funkcja	Orientacja	Zadania komunikacji	Akcent teoretyczny i badawczy
1	Wyrażanie emocji	Uczucie	Zwiększenie akceptacji i roli organizacyjnej	Satysfakcja; rozwiązywanie konfliktów; redukcja napięć: opisy ról
2	Motywowanie	Wywieranie wpływu	Zaangażowanie w realizację zadań organizacji	Władza, autorytet: uległość, pozytywne wzmacnianie; teoria uczenia się, modyfikacja zachowań, teoria oczekiwań
3	Informowanie	Technologiczna	Dostarczanie danych niezbędnych do podjęcia decyzji	Podejmowanie decyzji; przetwarzanie danych: teoria decyzji
4	Kontrola	Struktura organizacji	Jasne ustalanie zadań, uprawnień i odpowiedzialności	Projektowanie organizacji

Źródło: J. M. Ivancevich, A. D. Szilagyi, M. J. Wallace *Organizational Behavior and Performance*, Santa Monica 1977, s. 399.

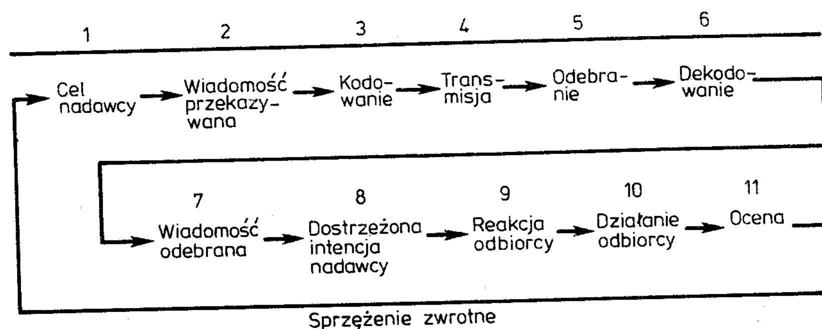
być akceptowanym przez innych; ten cel komunikacji *de facto* stanowi w dużej części element celu następnego — motywowania; w tym przypadku chodzi także o motywowanie poprzez zaspokajanie potrzeby współuczestnictwa i pozyskania uznania w grupie;

b) ustalanie zadań, kontrola ich wykonania, ocena efektów szkolenia i rozwoju pracowników; to są przecież podstawy motywowania;

c) informowanie; komunikacja jest środkiem przekazu informacji; chodzi tu o jej charakter, głównie technologiczny (instrumentalny), odpowiedź na pytania w rodzaju: jak ustalić kanały komunikacyjne, aby przesłana przez nie informacja była możliwie dokładna i szybka?

d) przeprowadzanie kontroli: komunikacja może mieć charakter formalny, to znaczy przepływać w sposób określony przez organizację (instytucję), lub nieformalny, spontaniczny.

Podstawowe i zawsze obecne elementy procesu porozumiewania przedstawić można jak na *rys. XI.2.*



Rys. XI.2. Schemat procesu porozumiewania się

Przekazywanie informacji i znaczeń następuje za pomocą specjalnych symboli, kodów, takich jak język, ubranie, modulacja głosu, mimika twarzy. Nie wystarczy jednak opracować trafny zestaw symboli dla przekazania informacji konkretnej osobie czy grupie osób. Oprócz tego trzeba stworzyć kontekst psychologiczny, w którym ta wymiana nastąpi, tzw. self. Musi to być kontekst nadawcy i kontekst odbiorcy. Kontekst wyraża motywy nadawcy i odbiorcy, ich system wartości i racje, jakie leżą u podstaw nawiązanej komunikacji, jej treści.

W każdym etapie procesu komunikacji istnieje niebezpieczeństwo pojawienia się deformacji, „szumów". Należy temu zapobiec przez:

a) utrzymanie jednokierunkowego filtrowania informacji i nadawanie mu właściwego znaczenia;

b) ustalenie kontekstu komunikacji przed jej rozpoczęciem; kontekst powinien być zaakceptowany przez obie strony;

c) poddanie uprzedniej ocenie źródeł komunikacji; ta sama informacja, ten sam komunikat może być bardzo odmiennie interpretowany w zależności od tego, czy jego nadawcą jest osoba (instytucja), której się ufa;

d) zapoznanie się nadawcy z kontekstem psychosocjologicznym odbiorcy (self), a więc z jego wartościami, celami i oczekiwaniami; należy dostosować sposób komunikacji do tego kontekstu.

4.4. Bariery sprawności systemu komunikacji

Niesprawność systemu komunikacji znajduje wyraz w jego zniekształceniu i blokowaniu oraz w przeciążeniu komunikacyjnym. Przeciążenie odbiorców nadmiarem dopływu informacji sprawia, że bądź nie są w stanie w części lub w całości przetworzyć jej, bądź dekodują ją i wykorzystują nieprawidłowo. Typowe reakcje na przeciążenie D.R. Katz i R.L. Kahn ujmują za J.G. Millerem, jak następuje[17]:

1) pominięcie, czyli nieprzetworzenie, pewnej liczby informacji,

2) błąd, a więc nieprawidłowe jej przetworzenie,

3) magazynowanie informacji i opóźnianie jej przetwarzania w okresach szczytowych przeciążeń,

4) filtrowanie informacji, nieprzetwarzanie niektórych jej rodzajów,

5) przybliżanie do siebie informacji, czyli ogólne i nieprecyzyjne jej przetwarzanie bez dostatecznego uwzględniania różnych jej kategorii zróżnicowania,

6) mnożenie kanałów, używanie kanałów równoległych,

7) ucieczka od zadania.

Bariery sprawności systemów komunikacji mają swoje źródło w czynnikach osobowych, instytucjonalno-organizacyjnych i technicznych, wynikających z niesprawności urządzeń technicznych oraz materialnych atrybutów systemu komunikacji.

[17] D.R. Katz, R.L. Kahn *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 357.

Czynniki osobowe. Pośród czynników osobowych na szczególną uwagę zasługują cechy osobowości odbiorcy, takie jak dotychczasowe doświadczenie, które prowadzi do wykształtowania specyficznych nawyków interpretacyjnych, np. podejrzliwości, nieufności, cynizmu lub przeciwnie: ufności czy szczerości. Ktoś może być szczególnie nieufny względem informacji pochodzących od dziennikarzy, a ufny wobec informacji uzyskanych od naukowców. Percepcja zależy również od motywów odbiorcy. Na przykład osoba zorientowana na awans skłonna jest akceptować przekazywane jej sygnały i dekodować je zgodnie z intencjami nadawcy. Selektywna percepcja ma miejsce wtedy, gdy odbiorca nie odbiera części informacji z różnych przyczyn. Jedną z najważniejszych przyczyn jest chęć uniknięcia dysonansu poznawczego, uniknięcia informacji, które kłócą się z jego hierarchią wartości i oczekiwań. Percepcja selektywna może też wystąpić ze względu na nadawcę przekazu, np. skłonni jesteśmy natychmiast reagować na przekazy pochodzące od autorytetów, a pomijać te, które pochodzą od mniej znaczących osób. Ma to miejsce zwłaszcza w sytuacji braku czasu. Selektywna percepcja wiąże się nie tylko z pozycją nadawcy, ale też i odbiorcy.

Odbiorca może być zainteresowany tylko częścią informacji, która na jego stanowisku i w danym momencie jest potrzebna. Zjawisko to rysuje się szczególnie wyraziście przy zmianie stanowiska pracy przez odbiorcę; ten sam rodzaj informacji widzi on całkiem inaczej.

Ze zjawiskiem percepcji selektywnej wiąże się tzw. konserwatyzm poznawczy, czyli ograniczona zdolność do przetwarzania i percepcji nowych informacji, lęk przed nowym. Ze względu na to zjawisko przy podejmowaniu decyzji strategicznych człowiek nie powinien być obarczany określaniem hipotez prawdopodobieństwa [18], lecz tylko określeniem związku informacji z hipotezą skwantyfikowaną od 0 do 1. Formułowanie prawdopodobieństwa hipotez można natomiast powierzyć komputerowi, który nie podlega konserwatyzmowi poznawczemu. Ważną barierą sprawności komunikacji może być brak umiejętności posługiwania się symbolami i brak znajomości kontekstu komunikacji. Na przykład nadawca powinien posługiwać się językiem dostosowanym do poziomu odbiorców; język ten może dopuszczać możliwości różnorodnej interpretacji treści przekazu. Podobne znaczenie ma także nastawienie psychiczne odbiorcy, kierowanie się opinią zwierzchnika, zaburzenia pamięci, koncentracji itp.

[18] A.M. Zawiślak *Szkice o zarządzaniu*, Warszawa 1973, s. 194.

Czynniki instytucjonalno-organizacyjne. Czynniki instytucjonalno-organizacyjne wiążą się głównie z nieprecyzyjnymi ustaleniami formalnymi kanałów (sieci) komunikacji oraz z błędnym określaniem procedur przepływu i mechanizmu przekładni informacji. Mówiąc o szczegółach, należy unikać wadliwego ustalenia obwodów informacyjnych, jak też niewłaściwego rozdziału zadań, obowiązków i kompetencji. Nie bez znaczenia jest tu także sposób przetwarzania danych.

Zakłócenia instytucjonalno-organizacyjne znajdują odbicie głównie w niskiej wrażliwości systemu zarządzania na informację, w niedoinformowaniu i przeciążeniu informacyjnym, w zniekształceniach informacyjnych, w niewłaściwej selekcji informacji i w jej dezaktualizacji [19].

Podejmowanie decyzji operatywnych, w dużej mierze powtarzalnych, nie jest trudne, tzn. nie jest związane z dużym stopniem niepewności i nieokreśloności, a zatem wymaga stosunkowo niewiele informacji celem jego redukcji. Potrzebna jest raczej informacja instruująca i motywacyjna, oparta na normach i wzorcach postępowania. Ten właśnie rodzaj decyzji i informacji przeważa w praktyce. Stopień owej nieokreśloności i ryzyka jest bardzo duży i tu rola informacji jest szczególnie duża, choć zakres decyzji obarczonych nieokreślonością i ryzykiem jest względnie mały. Trafność tych decyzji wymaga wysokiego współczynnika poinformowania, wyrażonego stosunkiem informacji posiadanej do możliwej oraz posiadanej do koniecznej [20]. W decyzjach strategicznych trzeba posługiwać się kompleksem miar i ocen, aby zwiększyć trafność decyzji.

W zarządzaniu taktycznym występuje już pewien stopień nieokreśloności sytuacji decyzyjnej. Potrzebne są zatem informacje redukujące go. Przede wszystkim zmianie ulegają cele taktyczne oraz system wartości tak organizacji jak i pracowników. Rodzi to konieczność zmian w informacjach obliczonych na krótki horyzont czasowy.

[19] S. Kownacki, Z. Rummel-Syska *Sprawne kierowanie*, Warszawa 1982, s. 52.
[20] A.M. Zawiślak *op. cit.*

4.5. Główne kierunki usprawniania systemu informacji i komunikacji. Warunki skuteczności

Usprawnienie przebiegów komunikacyjnych wymaga usunięcia podstawowych przyczyn ich niesprawności. Czynniki osobowe leżą w newralgicznym punkcie tej sprawy. Wiele znaczyłoby szybkie i gruntowne przeszkolenie, głównie kadry kierowniczej, w zakresie systemów komunikacji. Zaznaczyć przy tym należy, że kierownik powinien troszczyć się nie tylko o symbole, ale też o kształtowanie kontekstu, antycypując osobowe i sytuacyjne czynniki, które wpływają na interpretację symboli i dekodowanie informacji. Inaczej mówiąc, kierownik powinien starać się o to, aby być rozumianym i rozumieć innych. Proces komunikowania się ma tu istotne znaczenie. Nadawca w trakcie procesu komunikowania się powinien śledzić reakcję odbiorcy, sprawdzić zrozumiałość przekazu i na zasadzie sprzężenia zwrotnego dostosowywać symbole przez siebie stosowane. Proces komunikacji powinien być zatem dwukierunkowy: nadawca i odbiorca powinni umieć słuchać się wzajemnie uważnie i ze zrozumieniem, w sposób czynny. Jest to technika nader owocna w kontaktach bezpośrednich. Przyjazne nastawienie rozmówców wzmacnia siłę przekazu. Uważne słuchanie polega nie tylko na zainteresowaniu poruszaną materią, lecz i na gotowości wyrażenia własnego stosunku do usłyszanych opinii i słów. Uważne słuchanie powinno koncentrować się na wartościach i znaczeniach zaakcentowanych przez nadawcę. Jednocześnie każda ze stron musi mieć świadomość odpowiedzialności za wypowiadane słowa. Przełożony powinien ułatwić przebieg dyskusji i wymiany informacji, umieć porządkować i uzgadniać różne punkty widzenia w dyskusjach grupowych; jest to umiejętność słuchania projekcyjnego, czyli formułowania projektu porozumienia, rozwiązania, które może satysfakcjonować grupę.

Narzędziem porozumiewania się jest język. Bez względu na formę (mówiony czy pisany) musi wyrażać myśli jasno i prosto, być maksymalnie dostosowany do możliwości rozumienia przez odbiorców. Powinno się unikać żargonu zawodowego, który może deformować percepcję. Należy też zadbać o to, aby pisemne komunikaty były zwięzłe i jednoznaczne.

Duże możliwości usprawnienia komunikacji tkwią w czynnikach instytucjonalno-organizacyjnych. Wymieńmy główne z nich.

Po pierwsze — doświadczenie uczy, że wysoce scentralizowany formalny system komunikacji, nie dopuszczający nieformalnych i poziomych przebiegów, jest nie tylko wysoce kosztowny, ale też nieefektywny. Opiera się na niepełnej i zdeformowanej informacji, gdyż nawet przy najbardziej rygorystycznej kontroli istnieją możliwości dezinformacji przez podwładnych, zwłaszcza jeśli są oni przekonani, że dostarczana przez nich informacja służy ich ocenie i obrócić się może przeciw nim, np. w postaci zmniejszenia premii, zwiększenia zadań itp. Taki przebieg informacji blokuje inicjatywę i pomysłowość użyteczną dla wzrostu efektywności pracy. W związku z tym celowa jest konstrukcja otwartych i elastycznych systemów komunikacji, dopuszczających partycypację pracowników w ich tworzeniu i stosowaniu. Otwarty system komunikacji dopuszcza dwukierunkowość i w dużej mierze absorbuje nieformalne przepływy komunikacyjne. Stosując kanały formalne, zgodzić się także trzeba z istnieniem nieformalnej, zwłaszcza poziomej, komunikacji. Zjawisko to może być niekorzystne, ponieważ „...nieograniczona komunikacja powoduje powstawanie szumów w systemie. Bez modelowania, bez pauz i bez struktury może istnieć dźwięk, ale nie muzyka..."[21], zatem konieczne jest znalezienie rozsądnego kompromisu między całkowitą swobodą a scentralizowaniem i formalnością.

Należałoby więc uruchomić otwarty i elastyczny system komunikacji. Składałby się on z kilku elementów. U jego podstaw powinny lec ogólne reguły wspólne dla całego przedsiębiorstwa, tak określone, aby system umożliwiał realizację głównego celu (misji) przedsiębiorstwa oraz był dostosowany do filozofii kierowania obowiązującej w danej jednostce organizacyjnej. System ten podlegałby rozczłonkowaniu na podsystemy związane z mniejszymi komórkami wewnętrznymi; uniknęłoby się w ten sposób uniformizmu i zachowało konieczną spójność całości. Dałoby to możliwość swobodnego uznawania zasad systemu i przyjmowania decyzji płynących od zwierzchnika. W związku z tym decyzje powinnyby być formułowane precyzyjnie oraz w miarę możliwości ogólnie. Umożliwiałoby to dokonywanie przekładni na poszczególnych szczeblach. Dopuszczenie pewnego zakresu swobodnego uznania chroni przed często szkodliwą sztywnością działań i skłania odbiorców do samodzielnej oceny

[21] D.R. Katz, R.L. Kahn *op. cit.*, s. 348.

informacji i decyzji oraz do dokonywania samodzielnych wyborów w oparciu o nie. Włącza to pracowników w proces podejmowania decyzji i odpowiedzialności za sprawy przedsiębiorstwa, prowadząc do integracji celów i interesów zakładu i pracownika. System komunikacji musi być zgodny z innymi systemami występującymi w przedsiębiorstwie, np. z polityką osobową czy wynagrodzeń, z obowiązującymi procedurami i regulaminami, w tym z systemem kar.

W następnej kolejności należy ustalić obwody (pętle) komunikacyjne, ogarniające wydzieloną przestrzeń organizacyjną, w dostosowaniu do rodzaju informacji i zadań, jakim służą. Im większy obwód, tym więcej problemów komunikacyjnych. Obwody mogą być większe, jeśli dotyczą informacji zrutynizowanych i prostych, a małe, jeśli przepływa w nich informacja zróżnicowana i złożona. Pionowy i dwukierunkowy przepływ informacji powinien uwzględniać mechanizmy jej przekładni na każdym poziomie kierowniczym, przy przejściu do każdego kolejnego obwodu, dostosowując symbole i kontekst do zadań obwodu, do obowiązujących w nim norm i wartości. Zatem nie powinien to być prosty obwód, lecz zmodyfikowany i wzbogacony o mechanizmy przekładni. Idąc dalej, celowe może być tworzenie równoległych kanałów dla wzmocnienia komunikacji. Na przykład komunikacja werbalna może być wzmocniona komunikacją pisemną. Ta druga wzmacnia pewność, że przekazany komunikat będzie wiernie odebrany, że część jego nie uleci z pamięci.

Nie mniej ważną rzeczą od ustalenia właściwych kanałów przekazu jest dopilnowanie, aby informacja docierała do celu, a przede wszystkim do kierowników, do decydentów. A oni przecież znajdują się pod największą presją czasu. Trzeba więc tak zorganizować ich pracę, aby umożliwiała właściwą komunikację i odbiór koniecznej informacji. Temu celowi służyć mogą następujące rozwiązania:

a) należy ustalić harmonogram spływu określonych rodzajów informacji i kalendarz załatwiania określonych spraw, np. w każdy pierwszy piątek miesiąca załatwia się sprawy kadrowe;

b) w kalendarzu należy uwzględnić „ukryte" dni lub godziny, w których kierownik ma czas wolny i przeznacza go na zapoznawanie się z dostarczonymi mu informacjami i koncepcjami; uwolnienie się od presji czasu stworzy szansę na przemyślenie wniosków i podjęcie trafnych decyzji;

c) konieczne jest doskonalenie mechanizmów przekładni w kanałach komunikacyjnych, tak z dołu do góry, jak i z góry na dół, aby najistotniejsze elementy informacji docierały z dołu do organów kierowniczych;

d) należy zrezygnować z załatwiania zrutynizowanych operatywnych problemów i zwiększyć czas dyspozycyjny na komunikację i podejmowanie decyzji strategicznych; wymaga to restrukturalizacji rozdziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności; wymaga większej decentralizacji struktur organizacyjnych;

e) w przypadku powołania specjalistycznych centrów, czy komisji informacyjnych, wskazane jest danie im swobody inicjowania poważniejszych posunięć (np. dotyczących przedsiębiorstwa jako całości). Zadaniem centrum informacyjnego byłoby dostarczanie kierownikom i pozostałym pracownikom stałej, obiektywnej informacji o wynikach w podstawowych obszarach działalności. Powinnością jego byłoby też gromadzenie i dostarczanie nie tylko informacji faktograficznej, statystycznej, opartej na liczbach i dokumentach, ale też informacji psychospołecznej, pobieranej od pracowników. Gromadzeniu tej ostatniej służą także specjalistyczne techniki, takie jak wywiad, ankieta, testy, obserwacja i samoobserwacja, analiza wytworów działania, socjometr i eksperyment[22]. Aby centrum mogło efektywnie pełnić swoją rolę, powinno mieć prawo swobodnego zbierania informacji we wszystkich komórkach przedsiębiorstwa i bezpośrednio u pracowników oraz prawo omijania formalnych kanałów komunikacyjnych przy przekazywaniu pracownikom z góry określonego rodzaju informacji. Tylko wtedy dostarczona informacja może spełnić wymóg szybkości i dokładności.

Niektórzy specjaliści twierdzą, że należy selekcjonować zarówno informację przekazywaną w górę jak i w dół. Selekcja informacji przekazywanej w górę ma doprowadzić do dostosowania informacji do zadań i decyzji podejmowanych przez danego kierownika (decydenta) i do syntetycznego przedstawienia tych informacji. I ta koncepcja wydaje się w pełni słuszna. Drugi rodzaj selekcji opiera się na

---

[22] S. Kownacki, Z. Rummel-Syska *Sprawne kierowanie, ed. cit.*, s. 44-83.

założeniu, że szeroka informacja, zdążając w dół, może nie tylko podnieść koszty, ale i przynieść szkody, powodując dezorganizację informacji i decyzji. W związku z tym można przyjąć zasadę komunikacji i informacji przez wyjątki oraz według konieczności. Informacja przez wyjątki oznacza, że należy przekaz włączać dopiero wtedy, gdy powstaje sytuacja szczególna, gdy zaistnieje wyjątkowy problem do rozwiązania czy wdrożenia. Komunikacja i informacja według zasady konieczności oznacza, że należy informować tylko stosownie do żądań i w takim zakresie, jaki jest niezbędny do poprawnego wdrożenia decyzji.

Proponowane zasady mogą mieć sens w organizacjach wysoce scentralizowanych. W większości przedsiębiorstw niezbędne jest szukanie rozsądnego kompromisu między pełnym poinformowaniem a niezbędnym minimum. Koncepcja wyżej przedstawionego centrum informacyjnego może wydatnie pomóc w rozwiązaniu tego problemu.

Środki masowego przekazu mają ograniczone zastosowanie w komunikacji. Są przydatne właściwie w dwóch przypadkach:

— przekazywania krótkich komunikatów, zrozumiałych jednocześnie dla szerokich rzesz odbiorców; w tym przypadku należy się upewnić, czy komunikat został należycie zrozumiany i czy pracownicy dostosowują się do jego wskazań; najwłaściwszym środkiem przekazu jest radio lub telewizja;

— przekazywania długich komunikatów, zawierających wiele precyzyjnych informacji, których pełne wchłonięcie i zrozumienie po jednorazowym wysłuchaniu jest mało prawdopodobne; właściwsze jest ich ogłoszenie drukiem w prasie, w pismach obiegowych itp.; ten sposób przekazu zwykle wymaga wzmocnienia poprzez dyskusje i wyjaśnienia ustne w mniejszych grupach odbiorców.

Rozdział XII

NOWA ROLA SŁUŻB PRACOWNICZYCH W MOTYWOWANIU

W historii rozwoju organizacji i zarządzania zaznaczają się wyraźnie trzy fazy. U początków industrializacji zarządzanie zorientowane było na produkcję z całkowitym podporządkowaniem jej pracowników. Późniejsza faza charakteryzuje się orientacją na rozwój techniczny i technologiczny, a nawet organizacyjno-handlowy, jednak nie na rozwój pracowników. Dopiero trzecia faza, zarysowująca się coraz silniej, szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych, prowadzi do reorientacji zarządzania na ludzi w związku z narastającymi problemami osobowymi, barierą zatrudnienia nie tyle w sensie ilościowym, ile jakościowym, społeczno-psychologicznym.

Bariera zatrudnienia pojawiła się także w naszym kraju. Wprawdzie zaczęto ją postrzegać od niedawna, jednak jej narastanie można było zaobserwować daleko wcześniej. A i dziś niemal wyłącznie dostrzegany jest jej wymiar ilościowy: zauważa się niedostatek rąk do pracy. Tymczasem wymiar jakościowy (społeczno-psychologiczny) bariery zatrudnienia jest symptomem naszych czasów.

W całym świecie, a w krajach wysoko rozwiniętych w przyspieszonym tempie, zachodzą istotne przemiany w systemie wartości i oczekiwań ludzi oraz w procesach gospodarczych i rozwojowych, które powodują powstanie bariery zatrudnienia, głównie w jej wymiarze jakościowym. Warto zwrócić uwagę przynajmniej na niektóre cechy tej bariery:

1) zmienność zapotrzebowania na rozmaite zawody i duża zmienność sytuacji na rynku produktów w następstwie rozwoju techniczno-produkcyjnego; wzrost mobilności pracowników i stopniowe umiędzynarodowienie rynku pracy; znaczne podniesienie się kwalifikacji pracowników i ciągły ich rozwój; występowanie zjawiska reorientacji zawodowej;

2) wymagania pracowników odnośnie do poziomu jakości pracy i życia stają się coraz częściej przedmiotem rewindykacji; żądanie skrócenia czasu pracy i takiej jej organizacji, która pozwoli więcej czasu poświęcać rodzinie i odpoczynkowi czy własnemu hobby;

3) podstawowym problemem staje się zapewnienie pracownikom wynagrodzenia zabezpieczającego godziwy poziom życia i nadążającego za zmianami kosztów utrzymania;

4) upowszechnia się żądanie, aby praca była nie tylko źródłem zarobku, ale też satysfakcji i rozwoju;

5) narastają konflikty społeczne w zakładzie pracy, przy czym tłem ich jest nie tylko płaca i normy pracy, ale coraz częściej stosunki społeczne i polityka socjalna;

6) narasta dążenie pracowników do współzarządzania oraz żądanie zmiany stylu kierowania i organizacji pracy; komplikuje się proces współdziałania różnych partnerów społecznych;

7) wydatnie słabnie dyscyplina pracy w sensie poszanowania porządku i odpowiedzialności związanej z pracą.

W warunkach polskich istnieją dodatkowe przyczyny powstania jakościowej bariery zatrudnienia: uchybienia zasadzie „jaka praca taka płaca", nierównowaga rynkowa, poważna luka w kierowaniu ludźmi, nakładająca się na lukę technologiczną i informacyjną. Bez usunięcia tych wad, a przede wszystkim luki w kierowaniu ludźmi, nie można liczyć na postęp społeczno-gospodarczy.

Deformacja zasady podziału płacy według pracy doprowadziła do braku zainteresowania wykonywaniem prac złożonych, trudnych i nie cieszących się wysokim prestiżem społecznym. Widać to np. w gwałtownym spadku liczby kandydatów na studia, w licznych odejściach wysoko kwalifikowanych pracowników, zwłaszcza twórczych, do usług, które wymagają znacznie niższych kwalifikacji. W rezultacie następuje z jednej strony marnotrawstwo kwalifikacji i swoista „dekapitalizacja" zasobów pracy, z drugiej strony odczuwany jest ich niedostatek. Tego rodzaju sytuacja rodzi nie tylko ujemne konsekwencje ekonomiczne, ale i społeczne, które dadzą znać o sobie z całą mocą z pewnym odroczeniem — w niedalekiej przyszłości. Znajdzie to odbicie w braku kadr o wysokich kwalifikacjach, które stanowią nośnik i warunek postępu. Społeczny wymiar bariery zatrudnienia objawia się w spadku morale pracowników, w kryzysie zaufania do podmiotów decyzyjnych, w dużej absencji i płynności kadr, w braku zaangażowania w pracy, w niskiej dyscyplinie i w niezadowoleniu społeczeństwa.

Pilną koniecznością jest zatem usuwanie tych barier i przeciwdziałanie ich narastaniu. Trzeba mieć świadomość, że każda zwłoka powoduje nieodwracalne i kosztowne skutki ujemne.

Nieuchronność reorientacji na ludzi i uwzględniania przemian zachodzących w systemach ich wartości i oczekiwań wyznacza służbom pracowniczym węzłową rolę w motywowaniu.

1. Misja i zadania służb pracowniczych

W ujęciu najbardziej ogólnym misją służby pracowniczej jest rozwój człowieka w procesie pracy z uwzględnieniem długofalowych celów organizacji. W szczegółowszej interpretacji oznacza to, że rolą służb pracowniczych powinno być:

— kształtowanie długafalowej polityki strategicznej w zakresie rozwoju zasobów pracy;

— partycypowanie w kształtowaniu celów przedsiębiorstwa, dobre ich rozumienie i współdziałanie w ich realizacji;

— wspomaganie kierownictwa w kształtowaniu zintegrowanego, globalnego człowieka; człowiek stanowi jedną całość i oddziaływanie na niego nie może mieć charakteru fragmentarycznego i niespójnego.

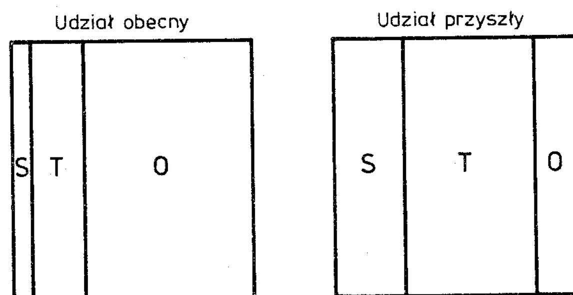
Misja i przegląd głównych problemów w zakresie kierowania ludźmi uwypukla potrzebę zasadniczej reorientacji pracy służb pracowniczych.

W pierwszym rzędzie powinny one stać się bardzo aktywną służbą funkcjonalną, świadczącą pomoc kierownictwu i samorządom pracowniczym oraz związkom zawodowym w profilowaniu długofalowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa i zasobów pracy. Na tym polega strategiczna rola służb pracowniczych. Ich rola taktyczna natomiast przejawia się w opracowywaniu metod i technik realizacji założonych celów strategicznych. Tradycyjna zaś, czyli operacyjna (czyt. administracyjna), działalność służby pracowniczej, nie zanikając w jej pracy, z natury rzeczy powinna zejść na plan peryferyjny (*rys. XII.1*)

Proces sterowania (kontroli) zasobami pracy musi gwarantować spójność i harmonijność trzech jego cech: struktury, techniki i sys-

temu wartości[1]. Żaden z tych czynników nie może być zmieniony bez jednoczesnej zmiany pozostałych, wzajemnie się bowiem splatają i warunkują.

Struktura oznacza hierarchię stanowisk, podział pracy, podział przedsiębiorstwa na ogniwa wewnętrzne, przyjętą organizację pracy



Rys. XII.1. Udział poszczególnych rodzajów działań służb pracowniczych w zakresie kierowania ludźmi

i cele przedsiębiorstwa. Przesądza ona o podstawowych więziach komunikacyjnych, o przynależności do określonych grup formalnych, o roli tych grup oraz wpływa na rozwój osobowy pracowników. Struktura podlega przy tym zmianom.

Techniki mają znaczenie niejako drugoplanowe. Określają sposób doboru ludzi, oceny pracy i jej wyników, przeprowadzanie szkolenia. Wpływają na jakość zasobów pracy, np. na sposób i kryteria doboru kadr.

W dotychczasowej literaturze na temat kierowania ludźmi dominują właśnie techniki. Choć są ważne, to jednak nie one decydują o powodzeniu kierowania. Mimo stosowania analogicznych technik w różnych przedsiębiorstwach, mogą one dawać całkiem odmienne wyniki. Kierowanie ludźmi nie może być schematyczne i usztywnione, lecz elastyczne i dynamiczne. Muszą w nim dominować cele długofalowe i elastyczne poszukiwania dróg dochodzenia do nich, orientacja

[1] R.A. Leverd *Charting a Course for the Management of Public Personnel: An American Perspective*. W: *Proceedings of the Seminar on Personnel Administration 1980-2000*, Brussels 1981, s. 43.

na końcowe rezultaty i system wartości ludzi. Inaczej mówiąc, cele muszą dominować nad technikami.

Zmiany w organizacji i technikach muszą być dostosowane do systemu wartości i oczekiwań ludzi. Bez tego nie ma szans na pomyślną realizację celów przedsiębiorstwa.

Praca służb pracowniczych ulega dodatkowej komplikacji w związku z mnogością partnerów społecznych uczestniczących w procesie kształtowania spraw ludzkich. Służby pracownicze powinny być pomocne nie tylko kierownictwu i samorządowi, ale i związkom zawodowym. Wyniki analizy pracy, wartościowania pracy, oceny jej efektów, badania systemu wartości ludzi są jednakowo użyteczne dla wszystkich partnerów i stanowią nieodzowną rzeczową podstawę ich współpracy: negocjacji i dyskusji. Należy oczekiwać, że staną się płaszczyzną lepszego ich porozumiewania się i współdziałania, że złagodzą konflikty.

Zmienność otoczenia, szybki rozwój techniczny, zmiany w systemie wartości ludzi sprawiają, że praca tych służb musi być wysoce kreatywna i dynamiczna.

Na czoło zadań służb pracowniczych, wyznaczających ich nową rolę, wysuwa się partycypacja załóg w zarządzaniu, czyli demokratyzacja stosunków pracy, problemy wzbogacania pracy, restrukturalizacji zadań, stylu zarządzania, pracy grupowej i zespołowej.

Drugie węzłowe zadanie, któremu muszą sprostać służby, polega na poszukiwaniu dróg i sposobów efektywnego szkolenia pracowników w związku z potrzebą zagwarantowania im pełniejszego i długofalowego rozwoju. Jego znaczenie wynika też ze zmienności zapotrzebowania na pracę różnych zawodów oraz z postępu technicznego i organizacyjnego, co narzuca konieczność reorientacji zawodowej pracowników, ich rotacji.

Trzecie główne zadanie służb pracowniczych, wyznaczające ich nową rolę, to pomoc w rozwiązywaniu konfliktów społecznych w zakładzie.

Rozwiązywanie tych wszystkich problemów wymaga opracowania precyzyjnych technik i procedur kierowania ludźmi, akceptowanych przez nich i kształtowanych przy ich współudziale. W tej dziedzinie mamy duże zaniedbania. Służby pracownicze muszą zatem podjąć trud prowadzenia stałej analizy pracy i sporządzania aktualnych

opisów pracy, wartościowania, a zwłaszcza oceny efektów pracy, kształtowania polityki doboru i awansowania pracowników, motywowania poprzez organizację pracy i przedstawicielski udział załóg w zarządzaniu, wykazać umiejętność prowadzenia analiz systemów wartości i oczekiwań, w sposób ciągły prowadzić rozpoznawanie przyczyn niezadowolenia z pracy, płynności i absencji, czynników determinujących efektywność pracy i wymagań ludzi. Należy też oczekiwać, że służby pracownicze będą bardziej współdziałać z pracownikami, wspólnie z nimi wypracowywać techniki i procedury, a nie działać dla nich, lecz bez nich.

W warunkach samodzielności, samofinansowania i większego udziału załóg w zarządzaniu służby pracownicze stanowią niezastąpioną pomoc dla kierownictwa przedsiębiorstw i organizacji. Także gromadzone przez nich informacje mogą być użyteczne i powinny służyć radom pracowniczym oraz związkom zawodowym i innym organizacjom społeczno-politycznym włączonym w procesy motywowania ludzi do pracy. Żadna służba nie jest w takim stopniu łącznikiem między różnymi podmiotami motywowania, jak służby pracownicze. To zresztą szczególnie predestynuje je do roli doradcy i mediatora.

Liczyć się trzeba z tym, że coraz większa część pracowników będzie zatrudniona w niepełnym wymiarze godzin (kobiety, renciści, emeryci). Może się też pojawić na szerszą skalę zjawisko wykonywania przez tego samego pracownika pracy w różnych zawodach i miejscach pracy, np. muzyk może pracować przez cztery godziny w swoim zawodzie, a następne cztery — w charakterze kierowcy (praca dla chleba i przyjemności). Rozwojowi wielozawodowości sprzyja grupowa organizacja pracy, a także niedostatek pracy w danym zawodzie w pełnym wymiarze godzin, co ma miejsce zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach. Niezmiernie skomplikuje to działalność służb pracowniczych.

Omówienie głównych zadań służb pracowniczych nie byłoby pełne, gdyby nie uwzględniało konieczności budowy sprawnego kompleksowego systemu informacji osobowej. Ta bowiem warunkuje efektywną realizację ich zadań.

2. Warunki skuteczności pracy służb pracowniczych

Realizacja tak wysoce złożonych i odpowiedzialnych zadań w dziedzinie kierowania ludźmi wymaga od pracowników służb pracowniczych rozległej i głębokiej wiedzy i umiejętności. O ile w innych obszarach działalności przedsiębiorstwa wiedza pracowników poszczególnych służb może być wąsko wyspecjalizowana, to w służbach pracowniczych musi być interdyscyplinarna i dodatkowo wsparta dobrą znajomością techniki oraz technologii produkcji i pracy poszczególnych grup społeczno-zawodowych, dużym doświadczeniem życiowym, taktem, rozwagą i umiejętnością nawiązywania kontaktów.

Wyposażenie służb pracowniczych w specjalistów takiej klasy nie jest łatwe. Należałoby zatem jak najszybciej podjąć wielostronne działania na rzecz realizacji tego zadania. Chodzi o kształcenie odpowiednich specjalistów na studiach wyższych, o odpowiednie wynagradzanie ich itd.

Do podstawowych warunków skuteczności pracy służb pracowniczych należy zapewnienie dyrektorowi ds. pracowniczych należytej roli w procesie profilowania długoterminowych i bieżących celów przedsiębiorstwa. W służbach pracowniczych powinni być zatrudnieni specjaliści o wysokiej, interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętnościach. Oczywiście powinni być odpowiednio wynagradzani. Działalność służb pracowniczych na rzecz komórek liniowych oraz różnych partnerów społecznych będzie skuteczna tylko pod warunkiem sprawności organizacyjnej i niezawodności pracy tych służb. Nie mogą one zastępować, ale muszą wspomagać kierownictwo w rozwiązywaniu problemów społecznych.

BIBLIOGRAFIA

1. Afanasjew W.G. *Człowiek a proces zarządzania społeczeństwem*, Warszawa 1980.
2. Applebaum R.L., Anatol K.W.E. *Strategies for Persuasive Communication*, Columbus, Ohio 1974.
3. Argyris C. *Integrating the individual and the Organization*, New York 1964.
4. Babula K. *Polskie tradycje samorządności załóg*, „Polityka Społeczna" 1983, nr 1.
5. Bahiri S., Martin H.W. *Productivity Costing and Management*, "Management International Review" 1970, t. 10.
6. Bajcura A., Jemala L. *Wnutriennyj chozrasczot proizwodstwienno-chozjajstwiennogo kompleksa (PChK) w czechosłowackoj promyszlennosti*, Bratislava 1982.
7. Balcerek J. *Samorząd robotniczy a systemy społeczno-gospodarcze*, Warszawa 1973.
8. Bales R.F. *In Conference*, "Harvard Business Review" 1954, t. 32, nr 2.
9. Beach D.S. *The Management of People at Work*, New York 1955.
10. Bednarczyk W. *Motywacja działania w przedsiębiorstwie państwowym*, Warszawa 1979.
11. Belcher D.W. *Compensation Administration*, New Jersey 1974.
12. Blake R. R., Mouton J.S. *The New Managerial Grid*, London 1979.
13. Borkowska S. *Płace a rozrachunek wewnętrzny w wielkich organizacjach gospodarczych*, Warszawa 1978.
14. Borkowska S. *Wartościowanie pracy badawczo-rozwojowej*, „Ekonomika i Organizacja Pracy" 1979, nr 1
15. Borkowska S., Dzięcioł M., Nowakowska B. *Wpływ płac na efekty pracy*, Studia i Materiały, IPiSS, Warszawa 1977, nr 1.
16. Burgess L.R. *Wage and Salary Administration in Dynamic Economy*, New York 1968.
17. Chróścicki Z. *Zarządzanie przez cele w warunkach przedsiębiorstwa socjalistycznego*, Warszawa 1978.
18. Crozier M., Friedberg E. *Człowiek i system. Organizacja działania zespołowego*, Warszawa 1982.
19. Czarniawska B. *Motywacyjne problemy zarządzania*, Warszawa 1980.
20. *Człowiek i jego praca*, pod red. W.A. Judowa, W.P. Rozina, A.G. Zdrawomysłowa, Warszawa 1971.
21. Davis K. *Human Behavior at Work. Organizational Behavior*, New York 1977.
22. Diverrez J. *Politique et technique de direction du personnel*, Paris 1977.
23. Drucker P.F. *Management. An Abridged and Revised Version of "Management: Tasks, Responsibility, Practices"*, London 1980.
24. Dubreuil R. *Standards, Le travail american vu par un ouvier français*, Paris 1929.
25. Dubrin J.A. *Praktyczna psychologia zarządzania*, Warszawa 1979.
26. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
27. Flippo E.B. *Management: A Behavioral Approach*, Boston 1969.
28. Fornalczyk A. *Jugosłowiański system gospodarczy 1950-1976*, Łódź 1976.
29. Fuks T. *Samorząd — rzeczywistość i oczekiwania*, Warszawa 1981.
30. Gliński B. *Zarządzanie gospodarką socjalistyczną*, Warszawa 1980.
31. Gliński B. *Systemy motywowania, ich ewolucja, wnioski co do możliwości odbudowy systemu motywacyjnego w Polsce*, Warszawa—Gliwice 1983.
32. Gliszczyńska X. *Motywacja do pracy*, Warszawa 1981.
33. *Handbook of Wage and Salary Administration*, pod red. M. L. Rocka, New York 1972.
34. *Handbook of Salary and Wage Systems*, pod red. A. Boweya, London 1982.
35. Herzberg F. *Work and Nature of Man*, New York 1968.
36. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*, New York 1959.
37. Humble J.W. *Zarządzanie przez określanie celów*, Warszawa 1972.
38. Husband T., Ghobadian A. *Total Productivity and Its Links with Pay*, "Work and Pay" 1980, t. 18, nr 6.
39. Ivancevich J.M., Szilagyi A.D., Wallace M.J. *Organizational Behavior and Performance*, Santa Monica 1977.
40. Jacukowicz Z. *Proporcje płac w Polsce*, Warszawa 1974.
41. Jacukowicz Z. *Metody dostosowywania wzrostu płac do wzrostu cen w krajach kapitalistycznych. Wybrane informacje tematyczne*, IPiSS, Warszawa 1980, nr 10.
42. Jaworski T.B. *Koncepcje demokratyzacji zarządzania przedsiębiorstwami państwowymi w europejskich państwach RWPG*, Warszawa 1980.
43. Jaworski T.B. *Samorząd pracowniczy w procesie przezwyciężania kryzysów*. W: *Źródła i charakter kryzysów społeczno-politycznych w Polsce*, Warszawa 1982.
44. Jemala L. *Wnutro-podnikové riadienie*, Bratislava 1983.
45. Joynt Pat. *Decruitment, The New Personnel Management Function*. W: *Proceedings of the Seminar on Personnel Administration 1980-2000*, Brussels 1982.
46. Karpuchin D., Szapiro I. *Mietodiczeskije osnowy brigadnoj formy organizacji i stimulirowanija truda w promyszlennosti*, „Socjalisticzeskij Trud" 1981, nr 10.
47. Kołos J.P., Masłowa G.M. *Effektivnost' wnutri proizwodstwiennogo chozrasczota*, Kijew 1980.
48. Kordaszewski J. *Kwalifikowanie pracy robotników przemysłowych*, Warszawa 1960.
49. Kordaszewski J. *Pracownicy umysłowi*, Warszawa 1969.
50. Koszkin W. J. *Sowierszenstwowanije chozjajstwienno-tiechniczeskoj riewolucji*, Moskwa 1979.
51. Koszkin W.J., Gajder E.T., Kowalew S. *Ocenocznyje pokazatieli w sistiemie chozrasczota predprijatij*, Moskwa 1980.

52. Kowalew Ł. *Uluczszit' sistiemu premirowanija*, „Planowoje Chozjajstwo" 1963, nr 10.
53. Kozłow G. *Stroitielstwo kommunizma i niekotoryje mietodołogiczeskije problemy politiczeskoj ekonomii*, „Woprosy Ekonomiki" 1964, nr 1.
54. Krencik W. *Długookresowe tendencje zmian struktury płac w Polsce w latach 1956-1978*, Studia i Materiały, z. 21, IPiSS, Warszawa 1980.
55. Kulpińska J. *Współdziałanie i konflikt w społecznym systemie pracy*, Materiały z konferencji, Jabłonna 1984.
56. Kurnal J. *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969.
57. Likert R. *News Patterns of Management*, New York 1961.
58. Lupton T., Bowey A.M. *Wages and Salaries*, Manchester 1974.
59. March J.G., Simon H.A. *Teoria organizacji*, Warszawa 1964.
60. Martin H.W. *Towards a Common Measure of Productivity*, "Productivity Measurement Review" 1959.
61. McGregor D. *Motivation and Personality*, New York 1960.
62. Melich A. *Technika płac i kierunki jej usprawnienia*, Warszawa 1972.
63. Meller J. *Zróżnicowanie płac w przekroju województw*, „Polityka Społeczna" 1983, nr 7.
64. *Metody oceny ekonomicznej efektywności organizacji gospodarczych*. Praca zbiorowa pod red. S.E. Kamienicera i J. Więckowskiego, Warszawa 1979.
65. *Metody wartościowania pracy*. Praca zbiorowa pod red. M. Kabaja, Warszawa 1979.
66. *Metody wzbogacania treści pracy*, pod red. S. Wróblewskiego, Materiały z zagranicy, nr 1, IPiSS, Warszawa 1980.
67. Michoń F. *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1981.
68. Mihalik J. *Praca a socialny rozwój w 7 patrocnici*, Bratislava 1982.
69. Miller G.R., Burgoon M. *New Techniques of Persuasion*, New York 1973.
70. Morecka Z. *Płace w gospodarce socjalistycznej*. W: *Zagadnienia ekonomii politycznej socjalizmu*, Warszawa 1959.
71. Morecka Z. *Społeczne aspekty gospodarowania*, Warszawa 1981.
72. Mujżel J. *Regulacje wynagrodzeń w okresie przejściowym*. Zespół III ds. systemu ekonomiczno-finansowego Komisji Rządowej ds. Reformy Gospodarczej, Komisja Planowania, Warszawa 1981, materiały powielone.
73. *New Forms of Work Organization*, Genewa 1979.
74. Odiorne G.S. *Management by Objectives*, New York 1965.
75. Patten T. *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans*, New York 1977.
76. Pigors P., Myers Ch. *Personnel Administration*, New York 1977.
77. *Płace w przemysłowych wielkich organizacjach gospodarczych*, pod red. S. Borkowskiej, Warszawa 1978.
78. *Polityka kadrowa w zakładzie pracy*, pod red. J. Łęgowskiego, Warszawa 1978.
79. *Polska. Przegląd Statystyczny GUS*, Warszawa 1984.
80. *Projekt zakona SSSR o trudowych kollektiwach i powyszenii ich roli w uprawlenii priedprijatjami, uczreżdienjami, organizacjami*, „Ekonomiczeskaja Gazieta" 1983, nr 16.
81. Pszczołowski T. *Umiejętność przekonywania i dyskusji*, Warszawa 1962.
82. Pszczołowski T. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
83. Pursell R.B.R. *Job Evaluation and Compensation*, "Compensation Review" 1972, t. 4, nr 2.
84. *Revolution in Training. American Management Association. Report no 72*, Nowy Jork 1963.
85. Rudolf S. *Demokracja w przemyśle. Grupy autonomiczne*, Łódź 1982.
86. Skurko S. *Nowyje formy brigadnoj organizacji i stimulirowanija truda*, „Woprosy Ekonomiki" 1980, nr 10.
87. Solarz J. *Japoński system skutecznego motywowania*, Warszawa 1983, maszynopis powielony.
88. Strauss G. *Workers Participation. A Critical View*, "Industrial Relations" 1970, t. 9, nr 2.
89. Suchodolski B. *Socjalistyczny system wartości i strategia społecznego działania*, „Nowe Drogi" 1977, nr 4.
90. Sufin Z., Wesołowski W. *Miejsce pracy w hierarchii wartości*, „Kultura i Społeczeństwo" 1963, nr 4.
91. Suzuki M. *L'indexation des salaries dans les pays industriels à économie de marché*, „Revue Internationale du Travail" 1980, t. 119, nr 4.
92. *Systemy wartości w środowisku pracy*, pod red. X. Gliszczyńskiej, Warszawa 1982.
93. Taucher G. *L'autogestion en Yougoslavie. Une expérience de laboratoire pour les sociétés occidentales*, „Revue Economique et Sociale" 1977, nr 11.
94. *Teoria organizacji i zarządzania*, pod red. J. Kurnala, Warszawa 1982.
95. *Tipowoje położenije o proizwodstwiennoj brigadie, brigadirie, sowietie brigadirow*, „Ekonomiczeskaja Gazieta" 1981, nr 17.
96. Webber R.A. *Management. Basic Elements of Managing Organizations*, Homewood, Ill. 1977.
97. Wiesiełkow T. *Materialnoje stimulirowanije trudiaszczichsja w SSSR*, Moskwa 1962.
98. Wietecha A., Bartczak K. *Wybrane zagadnienia jakości pracy w Japonii. Wybrane informacje tematyczne*, Warszawa 1981.
99. *Wnutrizawodskij chozjajstwiennyj rasczot w nowych usłowijach*, Kijew 1971.
100. *Zarys teorii gospodarki socjalistycznej*, pod red. A. Wakara, Warszawa 1965.
101. Zieleniewski J. *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 7, Warszawa 1981.
102. Zieleniewski J. *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. 7, Warszawa 1982.
103. *Zróżnicowanie społeczne*, pod red. W. Wesołowskiego, Wrocław 1970.
104. Żeżelenko W.P., Owczinnikow N.E., Szarinow Ch. *Tiechnika, trud i czełowiek*, Moskwa 1963.
105. Żukowski T. *Krótka historia rad robotniczych*, „Polityka" 1981, nr 19 oraz dalsze odcinki: *Chylenie się ku upadkowi, Ostatni Mohikanie*, „Polityka" 1981 nr 20.

SPIS RYSUNKÓW

Rys. I.1. Wpływ siły motywacji na skuteczność rozwiązania problemu . . 10
Rys. I.2. Zintegrowany model motywowania do pracy 12
Rys. I.3. Powiązanie efektów pracy z nagrodami 15
Rys. I.4. Klasyfikacja środków przymusu administracyjnego w przedsiębiorstwie 25
Rys. I.5. Systematyka środków zachęty 27
Rys. I.6. Typy wzmacniania 28
Rys. I.7. Ideogram struktury środków perswazji stosowanych przez kierownictwo 37
Rys. I.8. Powiązanie funkcji motywowania z innymi funkcjami środków motywacyjnych 40
Rys. I.9. Etapy ewolucji motywowania ze względu na stosowane środki motywacyjne 45
Rys. II.1. Powiązanie systemu zarządzania z motywowaniem w przedsiębiorstwie 52
Rys. II.2. Instytucjonalne podmioty motywowania w gospodarce socjalistycznej 54
Rys. II.3. System zarządzania a style kierowania 71
Rys. II.4. Porównanie niektórych wartości kadry kierowniczej w różnych kulturach 73
Rys. IV.I. Powiązanie treści zadań, kwalifikacji pracownika i systemu jego wartości 96
Rys. IV.2. Zgodność wpływu pracownika na ustalanie zadań z wartością sprawstwa 98
Rys. IV.3. Związek między współmiernością nagrody do zadania (nakładu i efektu pracy) a wartością nagród ekonomicznych dla pracowników 99
Rys. IV.4. Powiązanie charakteru zadań (indywidualne, grupowe) z wartością afiliacji i rodzajem wynagrodzeń 100
Rys. IV.5. Cykl zarządzania przez cele 112
Rys. V.1. Formy udziału załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem socjalistycznym 121
Rys. VI.1. Struktury indywidualnych form partycypacyjnej organizacji pracy 153
Rys. VI.2. Drogi modyfikacji treści pracy 154

Rys. VI.3. Czynniki projektowania pracy na stanowisku 160
Rys. VI.4. Schemat grupowej i zespołowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego 168
Rys. VII.1. Struktura i techniki oceny pracy 191
Rys. VIII.1. Miejsce ocen efektów w motywowaniu w przedsiębiorstwie 215
Rys. VIII.2. Struktura podmiotów oceny 217
Rys. IX.1. Przykład struktury płac z uwzględnieniem częściowego pokrywania się stawek płac 250
Rys. IX.2. Stały i rosnący procent wzrostu stawek płac (wyrażony w skali logarytmicznej) 252
Rys. IX.3. Układ trójpoziomowych stawek płac odpowiadających trzem poziomom efektów pracy 260
Rys. IX.4. Krzywe karier oparte na wykształceniu i ocenie osiągnięć . . 263
Rys. IX.5. Arkusz ścieżek 264
Rys. IX.6. Liniowe podwyżki płac oparte na stażu pracy i ocenie efektów pracy 265
Rys. IX.7. Krzywoliniowe podwyżki płac oparte na stażu pracy . . . 266
Rys. IX.8. Schemat struktury metod dostosowywania wzrostów dostosowawczych 283
Rys. X.1. Zintegrowany system osobowy. Główne obszary działalności służb pracowniczych 312
Rys. X.2. Fazy operacyjnego planu zasobów pracy 319
Rys. X.3. Techniki selekcji kandydatów i ich związek z treścią pracy 328
Rys. X.4. Przykład siatki awansu księgowych. Sekwencja 339
Rys. X.5. Schemat doskonalenia kierowników na podstawie strategii rozwoju organizacji 353
Rys. XI.1. Schemat analizy koncesji 368
Rys. XI.2. Schemat procesu porozumiewania się 386
Rys. XII.1. Udział poszczególnych rodzajów działań służb pracowniczych w zakresie kierowania ludźmi 398

SPIS TABEL

Tab. I.1. Rzeczywiste i postulowane znaczenie instrumentów motywowania 47
Tab. I.2. Postulowana i rzeczywista ranga środków motywowania w opinii dyrekcji i całego kierownictwa (lata 1982–1983) 47
Tab. II.1. System zarządzania a podmioty motywowania i style kierowania w socjalizmie 55
Tab. II.2. Porównawcza charakterystyka stylów kierowania w gospodarce socjalistycznej i kapitalistycznej 66–67
Tab. II.3. Efektywność stylów kierowania w gospodarce rozwiniętej . . . 71
Tab. III.1. Hipotetyczne systemy głównych wartości ogólnych w niektórych krajach 80
Tab. IV.1. Związek zadań z oczekiwaniami pracowników 94
Tab. VI.1. Charakterystyka głównych technik projektowania pracy . . . 156
Tab. VIII.1. Typowe mierniki produktywności pracy 223
Tab. VIII.2. Porównanie mierników produktywności 225
Tab. IX.1. Rosnący procent wzrostu stawek płac 253
Tab. IX.2. Podwyżki płac oparte na indywidualnych efektach pracy z uwzględnieniem wzrostów dostosowawczych 258
Tab. IX.3. Siatka podwyżek płac (w procencie do płacy środkowej w przedziale) 259
Tab. IX.4. Siatka podwyżek płac 261
Tab. IX.5. Przykład wymiarowej tabeli płac 267
Tab. IX.6. Przykład kafeteryjnego zestawu premii (nagród) 277
Wzór X.1. Opis pracy na stanowisku 317
Wzór X.2. Schemat informacyjny siatki awansu dla grupy zawodowej . . . 340
Wzór X.3. Tablica zdolności 347
Tab. XI.1. Rodzaje interwencji doradczych 375
Tab. XI.2. Wymagania informacyjne według poziomów procesów zarządzania 381
Tab. XI.3. Cele komunikacji 385

CONTENTS

Foreword 5
Chapter I. The essence and the role of motivation 9
1. What does the motivation consist in? 9
2. Effectiveness and the principles of motivation 16
3. The tools of motivation 22
3.1. Kinds of means of motivation and their characteristics 22
3.1.1. Means of administrative compulsion 23
3.1.2. Means of encouragement 26
3.1.3. Persuasion 35
3.2. Functions of means of motivation 39
3.3. Evolution of the means of motivation 44
Chapter II. System of management and motivation 49
1. Influence of a system of management on motivation 49
2. System of management and the subjects of motivation 53
3. Influence of a style of management on motivation in an enterprise . . . 62
3.1. Kinds of styles of management 62
3.2. Style of management and motivation 70
Chapter III. Employees' values and expectations 76
1. Systems of values and their role in motivation 76
2. Values connected with work 82
3. Remarks on methods of studying employees' values 86
Chapter IV. Tasks setting 90
1. Tasks and systems of values 92
1.1. Content of tasks and systems of employees' values 96
1.2. Employees influence on setting tasks and the value of feeling of authorship 98
1.3. Commensurability of tasks to rewards for their accomplishment and the value of material profits for an employee 99
1.4. The value of affiliation, forms of wages and salaries and the character of tasks 100
2. Some more important directives concerning tasks setting 103
3. Management by objectives as the basis of shaping tasks in an enterprise . . 110
Chapter V. Employees participation in managing an enterprise 118
1. Classification of the forms of employees participation in managing an enterprise 119

2. Forms of indirect participation in capitalist countries 124
3. Review of the personel participation in managing the enterprises in socialist countries 130
4. Causes of weak participation of employees in management 137
5. Conditions of effective employees participation in managing an enterprise . . 138

Chapter VI. Motivative aspects of human work organization 147
1. Individual forms of work organization and the motivation to work . . . 152
1.1. The origin and development of these forms 152
1.2. Experiences in the field of planning motivative forms of work organization at a work post 156
2. Group and team work organization 161
2.1. Teams 165
2.2. Group organization 169
2.2.1. Kinds and scope of applying group organization 170
2.2.2. Principles of group organization 175
2.2.3. Coordination techniques of the work of groups 180
3. General conditions of effective functioning of motivative forms of work organization 184

Chapter VII. Job evaluation 190
1. The essence and purposes of job evaluation 190
2. Techniques of job evaluation and reasons of their choice 193
3. Job evaluation and motivative function of wages and salaries 201
3.1. Point catalogues or qualification rating 201
3.2. Connection between wages and salaries and the results of job evaluation, or so-called pricing of work posts 204
3.2.1. Accuracy of the connection 204
3.2.2. Components of wages depending directly on the results of job evaluation 207
4. Problems of putting into practice the results of job evaluation 211

Chapter VIII. Estimation of the effects of work 215
1. Role and kinds of the estimates 215
2. Organizational estimates 221
2.1. Criteria of an enterprise work effectiveness evaluation 221
2.2. Criteria of internal subjects work effectiveness evaluation 228
2.2.1. Financial measures 228
2.2.2. Costs measures 230
2.2.3. Production and material measures 231
3. Individual and group estimations 232
3.1. Methods of estimation 232
3.2. The manner of carrying out the estimations 236
3.2.1. Estimating organs 236
3.2.2. Frequency of estimations 238

Chapter IX. Wages and salaries as a subsystem of motivation 240
1. Motivating and social function of wages and salaries 240
2. Motivating through wages and salaries in an enterprise 243
2.1. Motivating aspects of the construction of tables of wages 243
2.1.1. One-level wage rates 244
2.1.2. Setting many-level wage rates 246
2.1.3. Increases of wages between cathegories 251
2.2. Rises of wages at the same work post 253
2.2.1. Principles of wage rates rising 253
2.2.2. Criteria and the manner of introducing rises of wages . . . 256
2.3. Forms of wages and salaries 267
2.3.1. Group and collective forms of wages 268
2.3.2. Comparison of individual, group and collective forms of wages . . 271
2.4. Bonuses and prizes 275
3. The role of the Centre in wage policy 279
3.1. Mechanism of rises of wages and salaries 280
3.1.1. Economic and adjusted rises of wages and salaries 280
3.1.2. Forms of adjustments 282
3.1.3. Integrated mechanism of rises of individual wages and salaries . . 289
3.2. About central control of the relations of wages when enterprises are independent 291
3.2.1. Influence of the Centre on the construction of tables of wages . . 294
3.2.2. Arranging the means for wages and salaries in enterprises . . . 296
3.2.3. Income tax for population 300
4. Influence of trade unions on enterprises' wage policy 301

Chapter X. Personnel policy as a subsystem of motivation 307
1. Personnel policy and non-material incentives 307
1.1. The role of non-material incentives 307
1.2. Personnel policy — main spheres of negligence 310
2. Personnel information system and planning of labour resources 313
3. Problems connected with engagements and dismisses 320
4. Accurate choice of employees — the basis of success 324
4.1. Individual choice of work posts based on precise techniques . . . 326
4.2. Recommendation and long-term choice based on employment at lower work-posts (apprenticeship) 331
5. Promotion and transfer — important instruments of motivation 332
5.1. Various directions of promotion policy 332
5.2. Draft of a model of promotion policy 335
5.3. Transfer 343
6. Training and development 344

Chapter XI. Main tools of persunsive motivation 355
1. Negotiations 355
1.1. The structure and the subject of negotiations 357
1.2. Strategy and tactics of negotiations 360
1.3. Development tendencies in the field of negotiations 369
2. Acceptance and consultation 370
3. Basic forms and principles of consultation 374

4. The role of information and communication in motivation 379
4.1. The essence and characteristics of information 379
4.2. Information and communication 383
4.3. Objectives and characteristics of communication 385
4.4. Barriers of efficiency of communication system 387
4.5. Main directions of improvement of information and communication systems. Conditions of effectiveness 390

Chapter XII. New role of personnel departments in motivation 395
1. The role and tasks of personnel departments 397
2. Conditions of effectiveness of personnel departments 401

Bibliography 402

List of figures 406

List of tables 408

Contents in Russian 413

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 5

Глава I. Суть и значение мотивировки 9
1. В чем заключается мотивировка? 9
2. Эффективность и принципы мотивировки 16
3. Инструменты мотивировки 22
3.1. Виды мотивационных средств и их характеристика 22
3.1.1. Средства административного принуждения 23
3.1.2. Средства поощрения 26
3.1.3. Убеждение 35
3.2. Функции мотивационных средств 39
3.3. Эволюция мотивировки в аспекте применяемых средств . . . 44

Глава II. Система управления и мотивировка 49
1. Направления влияния системы управления на мотивировку 49
2. Система управления и субъекты мотивировки 53
3. Влияние стиля управления на мотивировку в предприятии . . . 62
3.1. Виды стиля управления 62
3.2. Стиль управления и мотивировка 70

Глава III. Ценности и ожидания работников 76
1. Системы ценностей и их значение в мотивировке 76
2. Ценности, связанные с трудом 82
3. Замечания о способе исследования ценностных систем работников . 86

Глава IV. Определение задач 90
1. Задачи и ценностные системы 92
1.1. Содержание задач и ценностные системы работников 96
1.2. Влияние работников на определение задач и ценность исполнительства 98
1.3. Соизмеримость задач и премий за их осуществление и ценность материальных выгод для работника 99
1.4. Ценность присоединения, формы вознаграждений и характер задач 100
2. Важнейшие директивы в области определения задач 103
3. Управление посредством целей — основа формирования задач в предприятии 110

Глава V. Участие коллективов в управлении предприятием 118
1. Классификация форм участия работников в управлении 119

2. Формы косвенного уластия в капиталистических странах 124
3. Обзор форм участия коллективов в управлении предприятиями в социалистических странах 130
4. Причины слабости участия коллективов в управлении 137
5. Условия эффективного уластия коллективов в управлении предприятием 138
Глава VI. Мотивационные аспекты организации человеческого труда . . 147
1. Индивидуальные формы организации труда и мотивировка к труду . . 152
1.1. Генезис и развитие форм 152
1.2. Опыт в области проектирования мотивационных форм организации труда на рабочем месте 156
2. Групповая и коллективная организация труда 161
2.1. Коллективы 165
2.2. Групповая организация 169
2.2.1. Виды и объем применения групповой организации . . . 170
2.2.2. Принципы групповой организации 175
2.2.3. Методы координации работы групп 180
3. Общие условия эффективного функционирования мотивационных форм организации труда 184
Глава VII. Оценивание труда 190
1. Суть и цели оценивания труда 190
2. Методы оценивания труда и предпосылки их подбора 193
3. Оценивание труда и мотивационная функция заработной платы . . . 201
3.1. Балловые каталоги или квалификационные тарифные справочники 201
3.2. Увязка вознаграждений с результатами оценивания труда, или так наз. таксировка рабочих мест 204
3.2.1. Точность связей 204
3.2.2. Компоненты вознаграждений, зависящих непосредственно от результатов оценивания труда 207
4. Проблемы внедрения результатов оценивания труда 211
Глава VIII. Оценка эффектов труда 215
1. Роль и виды оценок 215
2. Организационные оценки 221
2.1. Критерии оценки эффективности работы предприятия 221
2.2. Критерии оценки эффективности труда внутренних субъектов . . 228
2.2.1. Финансовые измерители 228
2.2.2. Измерители издержек 230
2.2.3. Производственные и материальные измерители 231
3. Индивидуальные и групповые оценки 232
3.1. Методы оценки 232
3.2. Способ проведения оценок 236
3.2.1. Оценивающие органы 236
3.2.2. Частота оценок 238
Глава IX. Вознаграждения как подсистема мотивировки 240
1. Мотивация и общественная функция вознаграждений 240
2. Мотивировка посредством заработной платы в предприятии . . . 243
2.1. Мотивационные аспекты составления расчетных таблиц . . . 243
2.1.1. Ставки заработной платы с одним уровнем 244
2.1.2. Установление ставок заработной платы со многими уровнями 246
2.1.3. Приросты заработной платы между категориями 251
2.2. Повышения заработной платы без изменения должности . . . 253
2.2.1. Принципы производства повышений 253
2.2.2. Критерии и способ производства повышений заработной платы 256
2.3. Формы заработной платы. 267
2.3.1. Групповые и коллективные формы вознаграждений . . . 268
2.3.2. Сопоставление индивидуальных, групповых и коллективных форм вознаграждения 271
2.4. Премии и вознаграждения 275
3. Роля Центра в политике вознаграждений 279
3.1. Механизм роста вознаграждений 280
3.1.1. Экономический и приспособленческий рост заработной платы 280
3.1.2. Формы приспособлений 282
3.1.3. Интегрированный механизм роста индивидуальных вознаграждений 289
3.2. О центральном управлении соотношениями вознаграждений в условиях самостоятельности предприятий 291
3.2.1. Влияние Центра на формирование расчетных таблиц . . . 294
3.2.2. Формирование средств на вознаграждения в предприятиях 296
3.2.3. Налог с личных доходов населения 300
4. Влияние профсоюзов на заводскую политику вознаграждений . . . 301
Глава X. Персональная политика как подсистема мотивировки . . . 307
1. Персональная политика и нематериальные поощрения 307
1.1. Роль нематериальных поощрений 307
1.2. Персональная политика; основные сферы упущений 310
2. Информационная персональная система; планирование трудовых ресурсов 313
3. Проблемы вербовки и девербовки 320
4. Тщательный подбор работников — основа успеха 324
4.1. Индивидуальный подбор на рабочее место, основанный на точных методах 326
4.2. Рекомендации и долгосрочный подбор посредством выполнения работы на низших должностях 331
5. Повышение по работе и перевод на другую должность — важный инструмент мотивировки 332
5.1. Разные ориентации в политике повышения 332
5.2. Проект модели политики повышения 335
5.2. Перевод на другую должность 343
6. Подготовка и развитие 344
Глава XI. Основные инструменты мотивировки посредством убеждения 533
1. Переговоры 355

1.1. Структура и предмет переговоров 357
1.2. Стратегия и тактика в области переговоров с работниками . . 360
1.3. Тенденции развития в области переговоров с работниками . . 369
2. Акцептирование и консультация 370
3. Основные формы и принципы консультации 374
4. Роль информации и коммуникации в мотивировке 379
4.1. Суть и признаки информации 379
4.2. Информация и коммуникация 383
4.3. Цели и признаки коммуникации 385
4.4. Барьеры функциональной способности системы коммуникации . 387
4.5. Главные направления совершенствования системы информации и коммуникации. Условия эффективности 390

Глава XII. Новая роль трудовых служб в мотивировании 395
1. Миссия и задачи трудовых служб 397
2. Условия эффективности работы трудовых служб 401

Библиография 402

Перечень рисунков 406

Перечень таблиц 408

Содержание на английском языке 409

SPIS TREŚCI

Przedmowa 5

Rozdział I. Istota i znaczenie motywowania 9
1. Na czym polega motywowanie? 9
2. Skuteczność i zasady motywowania 16
3. Narzędzia motywowania 22
3.1. Rodzaje środków motywacyjnych i ich charakterystyka 22
3.1.1. Środki przymusu administracyjnego 23
3.1.2. Środki zachęty 26
3.1.3. Perswazja 35
3.2. Funkcje środków motywacyjnych 39
3.3. Ewolucja motywowania ze względu na stosowane środki 44

Rozdział II. System zarządzania a motywowanie 49
1. Kierunki wpływu systemu zarządzania na motywowanie 49
2. System zarządzania a podmioty motywowania 53
3. Wpływ stylu zarządzania na motywowanie w przedsiębiorstwie 62
3.1. Rodzaje stylów zarządzania 62
3.2. Styl zarządzania a motywowanie 70

Rozdział III. Wartości i oczekiwania pracowników 76
1. Systemy wartości i ich znaczenie w motywowaniu 76
2. Wartości związane z pracą 82
3. Uwagi o sposobie badania systemów wartości pracowników 86

Rozdział IV. Ustalanie zadań 90
1. Zadania a systemy wartości 92
1.1. Treść zadań a systemy wartości pracowniczych 96
1.2. Wpływ pracowników na ustalanie zadań a wartość sprawstwa . . 98
1.3. Współmierność zadań i nagród za ich realizację a wart[illegible] materialnych dla pracownika 99
1.4. Wartość afiliacji, formy wynagrodzeń a charakter zadań 100
2. Ważniejsze dyrektywy z zakresu ustalania zadań 103
3. Zarządzanie przez cele podstawą kształtowania zadań w przedsiębiorstwie 110

Rozdział V. Udział załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem 118
1. Klasyfikacja form uczestnictwa pracowników w zarządzaniu 119
2. Formy uczestnictwa pośredniego w krajach kapitalistycznych 124

3. Przegląd form udziału załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach socjalistycznych 130
4. Przyczyny słabości udziału załóg w zarządzaniu 137
5. Warunki skutecznego udziału załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem . . 138

Rozdział VI. Motywacyjne aspekty organizacji pracy ludzkiej 147
1. Indywidualne formy organizacji pracy a motywacja do pracy 152
1.1. Geneza i rozwój form 152
1.2. Doświadczenia w zakresie projektowania motywacyjnych form organizacji pracy na stanowisku 156
2. Grupowa i zespołowa organizacja pracy 161
2.1. Zespoły 165
2.2. Organizacja grupowa 169
2.2.1. Rodzaje i zakres stosowania organizacji grupowej 170
2.2.2. Zasady organizacji grupowej 175
2.2.3. Techniki koordynacji pracy grup 180
3. Ogólne warunki efektywnego funkcjonowania motywacyjnych form organizacji pracy 184

Rozdział VII. Wartościowanie pracy 190
1. Istota i cele wartościowania pracy 190
2. Techniki wartościowania pracy i przesłanki ich doboru 193
3. Wartościowanie pracy a motywacyjna funkcja płac 201
3.1. Katalogi punktowe lub taryfikatory kwalifikacyjne 201
3.2. Powiązanie wynagrodzeń z wynikami wartościowania pracy, czyli tzw. wycena stanowisk pracy 204
3.2.1. Ścisłość powiązań 204
3.2.2. Składniki wynagrodzeń zależnych bezpośrednio od wyników wartościowania pracy 207
4. Problemy wdrażania wyników wartościowania pracy 211

Rozdział VIII. Ocena efektów pracy 215
1. Rola i rodzaje ocen 215
2. Oceny organizacyjne 221
2.1. Kryteria oceny efektywności pracy przedsiębiorstwa 221
2.2. Kryteria oceny efektywności pracy podmiotów wewnętrznych . . . 228
2.2.1. Mierniki finansowe 228
2.2.2. Mierniki kosztowe 230
2.2.3. Mierniki produkcyjne i rzeczowe 231
3. Oceny indywidualne i grupowe 232
3.1. Metody oceny 232
3.2. Sposób przeprowadzania ocen 236
3.2.1. Organy oceniające 236
3.2.2. Częstotliwość ocen 238

Rozdział IX. Wynagrodzenia jako podsystem motywowania 240
1. Motywacyjna i społeczna funkcja wynagrodzeń 240
2. Motywowanie przez płace w przedsiębiorstwie 243

2.1. Motywacyjne aspekty budowy tabel płac 243
2.1.1. Jednopoziomowe stawki płac 244
2.1.2. Ustalanie wielopoziomowych stawek płac 246
2.1.3. Przyrosty płac między kategoriami 251
2.2. Podwyżki płac bez zmiany stanowiska 253
2.2.1. Zasady dokonywania podwyżek 253
2.2.2. Kryteria i sposób dokonywania podwyżek płac 256
2.3. Formy płac 267
2.3.1. Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń 268
2.3.2. Porównanie indywidualnych, grupowych i zespołowych form wynagradzania 271
2.4. Premie i nagrody 275
3. Rola Centrum w polityce wynagrodzeń 279
3.1. Mechanizm wzrostu wynagrodzeń 280
3.1.1. Ekonomiczne i dostosowawcze wzrosty płac 280
3.1.2. Formy dostosowań 282
3.1.3. Zintegrowany mechanizm wzrostu wynagrodzeń indywidualnych 289
3.2. O centralnym sterowaniu relacjami wynagrodzeń w warunkach samodzielności przedsiębiorstw 291
3.2.1. Wpływ Centrum na kształtowanie tabel płac 294
3.2.2. Kształtowanie środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwach 296
3.2.3. Podatek od dochodów osobistych ludności 300
4. Wpływ związków zawodowych na zakładową politykę wynagrodzeń . . 301

Rozdział X. Polityka osobowa jako podsystem motywowania 307
1. Polityka osobowa a zachęty niematerialne 307
1.1. Rola zachęt niematerialnych 307
1.2. Polityka osobowa; podstawowe obszary zaniedbań 310
2. Informacyjny system osobowy; planowanie zasobów pracy 313
3. Problemy rekrutacji i dekrutacji 320
4. Staranny dobór pracowników podstawą sukcesu 324
4.1. Dobór indywidualny na stanowisko pracy oparty na technikach precyzyjnych 326
4.2. Rekomendacje i długookresowy dobór poprzez praktyczne wykonywanie pracy na stanowiskach niższych 331
5. Awansowanie i transfer — ważny instrument motywowania 332
5.1. Różne orientacje w polityce awansowania 332
5.2. Projekt modelu polityki awansowania 335
5.3. Transfer 343
6. Szkolenie i rozwój 344

Rozdział XI. Podstawowe narzędzia motywowania perswazyjnego 355
1. Negocjacje 355
1.1. Struktura i przedmiot negocjacji 357
1.2. Strategia i taktyka negocjacji pracowniczych 360
1.3. Tendencje rozwojowe w zakresie negocjacji pracowniczych . . . 369
2. Akceptacja i konsultacja 370

3. Podstawowe formy i zasady doradzania 374
4. Rola informacji i komunikacji w motywowaniu 379
4.1. Istota i cechy informacji 379
4.2. Informacja a komunikacja 383
4.3. Cele i cechy komunikacji 385
4.4. Bariery sprawności systemu komunikacji 387
4.5. Główne kierunki usprawniania systemu informacji i komunikacji. Warunki skuteczności 390

Rozdział XII. Nowa rola służb pracowniczych w motywowaniu 395
1. Misja i zadania służb pracowniczych 397
2. Warunki skuteczności pracy służb pracowniczych 401

Bibliografia 402

Spis rysunków 406

Spis tabel . . . .

Spis treści w języku angielskim 409

Spis treści w języku rosyjskim 413